



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO
INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE
LAS INSTITUCIONES DE CREDITO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

HUGO DANTE ORTIZ FERNANDEZ DE LARA

Director de Seminario: **LAE VICTOR MANUEL PALACIOS**

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO	10
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	13
a - Origen de la palabra " Inventario "	13
b - Surgimiento y Desarrollo del Inventario	13
CAPITULO II	
EL INVENTARIO	16
a - Objetivo del Inventario	16
b - Períodos de Realización del Inventario	17
c - Los tipos de Inventarios más Importantes	18
d - Relación entre el Inventario y la Toma de Decisiones	20
CAPITULO III	
EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	22
a - Objetivo del Inventario de Recursos Humanos ..	22
b - Coordinación del I.R.H.	23
c - Importancia del I.R.H. en las Instituciones - Bancarias	24
d - El I.R.H. y el Desarrollo del Personal	25
e - Costo-Beneficio del I.R.H.	26
f - Otros Factores a Tomar en Cuenta	28

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS ...	31
A - DISEÑO DEL PROGRAMA	31
a - Magnitud del Programa	33
b - Tipo de Lenguaje a utilizar	34
c - Máquinas a utilizar, para el Procesamiento de Datos	35
d - Recursos Tecnológicos existentes	40
e - Determinación de Políticas	40
B - INTEGRACION DE LA INFORMACION	41
a - Diseño de Cuestionarios	43
b - Prueba Cuestionario Piloto	47
c - Modificaciones al Cuestionario	49
d - Cuestionario Final	54
e - Instructivo para la resolución del Cuestionario	58
f - Aplicación de Cuestionarios	59
g - Centralización de Cuestionarios Resueltos	61
h - Planeación de Tiempo para la Recolección de Datos	62
C - CODIFICACION DE LA INFORMACION	63
a - Establecimiento de un Código para clasificar la Información	63
b - Método de Codificación	77
c - Número de Codificadores	77
d - Encargados del control de la Codificación	78

D - RECOLECCION DE DATOS	79
a - <i>Operación de la Recolección de Datos</i>	79
b - <i>Tiempo aproximado de la Recolección</i>	82
c - <i>Verificación de Datos</i>	82
E - INTEGRACION DEL SISTEMA	83
a - <i>Alimentación del Sistema</i>	84
b - <i>Archivo del Sistema</i>	84
c - <i>Prueba del Sistema</i>	85
d - <i>Captación de Errores al Sistema</i>	86
e - <i>Modificaciones</i>	88
f - <i>Mantenimiento del Sistema</i>	92
g - <i>Actualización del Sistema</i>	92
h - <i>Respaldos que requiera el Sistema</i>	93
i - <i>Salida de Información</i>	94
F - USO O EXPLOTACION DEL SISTEMA	98
a - <i>Selección de Candidatos</i>	98
b - <i>Información a Usuarios</i>	100
c - <i>En Sueldos y Salarios</i>	101
d - <i>Actualización de Datos</i>	102
e - <i>Otros usos del Sistema</i>	102

CAPITULO V

CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFIA	111

P R O L O G O

P R O L O G O

En nuestra era contemporanea, donde la tecnología es-- cada vez más avanzada; el hombre se encuentra en una-- dialéctica precisamente en torno a esa tecnología, lo cual a la vez se convierte en un desafío para su capa-- cidad.

Más sin embargo, si aprovecha la oportunidad que brin-- dan estos avances, podrá obtener nuevos instrumentos, para que su tarea se facilite más.

Precisamente, el tema de este trabajo se desarrolla - con la idea fundamental de obtener una serie de herra-- mientas que orienten a la mejor toma de decisiones en el Inventario de Recursos Humanos, orientando de este modo a la tecnología al servicio del hombre.

La idea de desarrollar este tema se basa en mi propia experiencia y vivencia, con un sistema de Inventario-- de Recursos Humanos el cual no es muy conocido y por-- ende no es muy frecuente encontrarnos con empresas -- que manejen estos procesos, para su toma de decisio-- nes.

La literatura en este aspecto es escasa, se podría decir que es nula, es un trabajo que tiene mucho de empírico, claro está con sus lineamientos y principios-administrativos.

Por todas estas razones, considero que este trabajo - puede fincar los albores de un nuevo concepto a tratar; que borre técnicas o modelos obsoletos que únicamente van en detrimento de las empresas y de los empleados.

Cabe aclarar que aunque el trabajo, lo enfoco a las - Instituciones Bancarias, no solo es posible utilizarlas en estas mismas, ya que al ser un instrumento administrativo, el Inventario de Recursos Humanos es lo suficientemente flexible, para adaptarse a las necesidades de cualquier empresa.

Hugo D. Ortiz Fernández de Lara

México, D.F. 1983

CAPITULO I

ANTECEDENTES

A N T E C E D E N T E S

El hombre en sus incipios, satisfacía sus necesidades; improvisando y descubriendo formas de realizar sus actividades que cada vez se le facilitaban más, hasta llegar a obtener un método que sin saberlo, hoy por hoy es motivo de estudio para su optimización día con día.

a - Origen de la Palabra " Inventario "

La palabra inventario proviene del latín " Inventariu "; lo que significa; un asiento de bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho en orden y distinción.

Es decir; que implica una diferenciación analítica de cada objeto sea concreto ó abstracto y su registro, a fin de mantener un adecuado control.

b - Surgimiento y Desarrollo del Inventario

El Inventario o su forma equivalente, surgio-

con la misma aparición del hombre, ya que sin darse cuenta el hombre primitivo tenía bajo su control, ya sea su territorio o sus prendas, incluso sus armamentos y demás pertenencias.

Conforme el hombre evoluciona y se logra asociar con individuos semejantes, se tiene el control sobre las pertenencias del grupo, es así como el Inventario fué tomando forma; hasta que a principios del siglo XIX se formalizó el Proceso de Inventarios, consolidando -- con esto una gran etapa.

Actualmente, los Inventarios pueden realizarse a través de diferentes procesos, desde manuales hasta automatizados optimizando con estos últimos su obtención.

CAPITULO II

EL INVENTARIO

EL INVENTARIO

A nivel contable así como conceptualmente un Inventario, se da por una relación ordenada de las cosas que son pertenecientes de una persona ó una empresa.

Dicha relación se puede clasificar ya sea por valor, tamaño, calidad, etc., de las pertenencias de las que hacia referencia.

Lo más usual es, que un Inventario lo encontremos como un registro contable, sin embargo, también puede tener aplicación en otros ramos distintos a los contables.

El introducirnos al tema de Inventarios implica una descripción analítica de sus formas; sin embargo el tema de este trabajo tiene otro enfoque muy específico, por lo que de alguna forma estoy dando conceptualizaciones contables, hasta cierto punto superficiales --- sin dejar de perder de vista, que son una parte muy importante.

a - Objetivo del Inventario

El objetivo primordial de un Inventario como antes ya se ha mencionado, es sentar un prece-

dente que igual se puede conservar como archivo histórico, que como un documento contemporáneo que se use como instrumento de evaluación de los bienes con que cuente una empresa, que finalmente será la infraestructura de la misma.

Si bien un Inventario puede realizarse desde una miscelánea hasta la empresa más grande que se pueda imaginar; el objetivo del Inventario no será distinto aunque a distintos niveles y con distintos enfoques, pero siempre tendrá como base el efectuar un registro de las cosas.

b - Períodos de Realización del Inventario

El lapso que deba existir entre el efectuar un Inventario y otro, puede variar mucho. Depende tanto del tamaño del negocio como del objetivo que se persiga con esta actividad; así puede ser diario, mensual, semestral, anual, etc.

También depende en mucho, los recursos con los que cuente la empresa, pues si para el caso -- existe una plantilla de personal destinada exclusivamente para inventariar, no habrá mayor-

problema a que no se cuente con los recursos -
suficientes para hacer un Inventario, con fre-
cuencia aún cuando se quiera ó se necesite.

La importancia de tener Inventarios con bastan-
te frecuencia en un lapso determinado de tiem-
po, se basa en conocer con que se cuenta para-
en su caso ó producir ó comprar más en direc-
ción de una generación cada vez mayor de creci-
miento de la empresa según sea su actividad.

c - Los tipos de Inventarios más Importantes

A fin de no entrar en muchos detalles voy a ci-
tar los diferentes tipos de Inventarios conta-
bles más usuales ó importantes, así como sus -
particularidades trascendentales.

. Inventario de Primeras Entradas, Primeras Sa- lidas (PEPS)

- Dicho inventario se utiliza principalmente
cuando se trata de productos o mercancía -
que corre el riesgo de descomposición de -
su estructura original, tal puede ser el -

caso de ciertos alimentos. (leche, carne, etc.)

. Inventario de Ultimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)

- En este caso no se preocupa tanto el que se descompongan los productos a inventariar y solo se toma en cuenta que se dé un Stock determinado de ésta mercancía. (comida enlatada, ropa, etc.)

. Inventario Base Cero " O " .

- Para algunas compañías les es muy útil este tipo de Inventario ya que de la cantidad de productos con la que cuenten, será la proporción que deberán producir de acuerdo a los compromisos que tengan. Los productos a los que hacemos referencia son de tipo comerciales que pueden variar de acuerdo a modas ó estaciones del año, etc.

. Inventarios Perpetuos

- De alguna forma, este tipo de Inventario - se toma como un documento histórico que pa-
ra algunas empresas pueda dar la pauta pa-
ra realizar pronósticos de producción ó de
ventas de acuerdo a su giro.

d - Relación entre el Inventario y la Toma de
Decisiones

Como ya he mencionado, el Inventario puede dar pie para tomar decisiones respecto a - producir ó vender más, sin embargo no son todas las decisiones a tomar; a través del Inventario se puede realizar un costeo de la mercancía para verificar en que rango - de utilidades está la empresa; en fin se - tiene una íntima relación con el triunfo - que pueda tener la empresa en su actividad.

CAPITULO III

**EL INVENTARIO DE
RECURSOS HUMANOS**

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

En el capítulo anterior cité la base de lo que es un -
Inventario; en este capítulo entramos de lleno a lo --
que este trabajo se enfoca.

a - Objetivo del Inventario de Recursos Humanos

El Inventario de Recursos Humanos, es una nue-
va intención de encontrar un instrumento que -
ayude a mantener un mejor control sobre algo -
muy importante dentro de la empresa; los Recur-
sos Humanos, ya que sin ellos no se podría lle-
var a cabo ninguna actividad.

Tal es el objetivo del Inventario de Recursos-
Humanos que en lo sucesivo lo citaremos como,-
I.R.H.

Además de optimizar el control que sobre los -
empleados se tenga, también se logrará conocer
las capacidades, experiencia y conocimientos -
que tengan estos últimos, para ser aprovecha -
dos por la Institución logrando un beneficio -
recíproco.

b - Coordinación del I.R.H.

En este caso como involucra el aspecto de los Recursos Humanos de la Institución, lo más conveniente es que el Area ó Departamento de Personal, lleve la coordinación del Inventario.

Si es posible dentro del Departamento de Personal comisionar a algunas personas para que exclusivamente manejen el control de los resultados del I.R.H., surtirán mejores efectos.

La coordinación constará en mediar entre las - necesidades de personal de la Institución y el Area de Sistemas.

Dentro de la coordinación del I.R.H. destacaré la importancia de la responsabilidad que sobre la información se tenga, así como la interrelación respecto al sistema y la Institución.

Sobre la responsabilidad, se puede decir que - estará compartida; por un lado el Area de Sis-temas debe sacar adelante programas, base de - datos y adecuaciones que resulten necesarias.

Por otro lado el Area de Personal se encargará de que la información resultante sirva para lo grar el objetivo que en un principio se esta bleció.

Citando la interrelación, el eje principal será el Area de Personal, que tendrá relación -- con el Area de Sistemas para confirmar resultados de programas y necesidades de resultados. Por otro lado prácticamente sería con toda la Institución involucrando las promociones de -- los empleados, la cobertura de puestos vacantes, la adecuación de los empleados de acuerdo a su función respecto a sus conocimientos, etc.

c - Importancia del I.R.H. en las Instituciones -- Bancarias.

Centrando este trabajo a una Institución Bancaria, la relevancia que tiene el I.R.H. se basa en principio en la cantidad de empleados que tiene así como sus diversas nomenclaturas de puestos con la que cuenta.

Es por esto que apoyandose en el I.R.H. no es problema el tener clasificados a todos los em-

pleados según sus características.

d - El I.R.H. y el Desarrollo del Personal

El sistema referido ayudará al personal de la Institución a alcanzar un cierto desarrollo, - ya que se tendrá un registro de la experiencia, de los conocimientos y las expectativas de cada uno de los empleados.

De no existir el I.R.H. el esfuerzo que el -- personal debe hacer para alcanzar sus objeti - vos personales puede que no sean suficientes y aún así no podrían tener una proyección ascen - dente a corto plazo.

De alguna forma el I.R.H. sirve como motiva - dor para que el personal se prepare más, ya -- que tendrá mayores oportunidades en el entendi - do de que se tomarán en cuenta sus esfuerzos.- Gracias a esto los empleados participarán con entusiasmo para llevar a cabo el I.R.H.

Dicha participación, constará en primer térmi - no en aportar sus datos con la mayor veracidad

posible, ésta información será la que forme la base de datos.

Un cierto porcentaje de empleados se mostrará apático y renuente para proporcionar sus datos, sin embargo al verificar con sus compañeros -- que tienen mayores ventajas por haber proporcionado sus datos, renunciarán a la anuencia observada y cambiara su actitud.

Dentro de la participación del personal estará la actualización que de sus datos haga, en el momento en que sea solicitada por el Area de Personal.

Es importante destacar que de no tener una información actualizada, el sistema puede generar datos que serán obsoletos y por tanto inútiles.

e - Costo- Beneficio del I.R.H.

La Institución debe evaluar cuanto le costará el implementar un Inventario de Recursos Humanos, tomando como referencia los beneficios --

que obtendrá.

A fin de no entrar en detalles de costeo que son muy variables, sólo se citarán los conceptos a tomar en cuenta :

- . Sueldos del Personal Indirecto
- . Sueldos del Personal Especializado
- . Tiempo de Proceso del Computador
- . Papelería
- . Corriente Eléctrica
- . Telefónos

En fin, son una serie de costos directos, variables, fijos, e indirectos que de acuerdo a la magnitud del proyecto será el monto del costo.

A nivel de beneficios en seguida se ennumeran algunos :

- . Se minimiza el tiempo de búsqueda de personal con cierta especialidad ó conocimientos.

- . Al tener personal adecuado en el puesto adecuado, que generará mayor productividad en beneficio de la Institución.
- . La eficiencia e imagen de los empleados se maximizará al ser tomados en cuenta por su capacidad.

Más adelante, en los usos o explotación al sistema se cognotarán más beneficios que se obtienen con un I.R.H.

f - Otros Factores a Tomar en Cuenta

Sería importante destacar a que niveles jerárquicos se involucraría el I.R.H.; a este respecto no sería conveniente que los niveles de la Dirección de la Institución participara, ya que dicho personal se desenvuelve de otra forma dentro de la organización.

Por otro lado un Inventario de Recursos Humanos no deberá tomarse como un registro estático y sin valor. La información que contenga será clasificada como confidencial, además los datos deben ser prácticos de manera que sean -

de una real utilidad en el momento que se nece
site por parte de las personas encargadas del-
manejo de esta información.

CAPITULO IV

**IMPLEMENTACION DEL INVENTARIO
DE RECURSOS HUMANOS**

IMPLEMENTACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

La implementación del sistema de Inventario de Recursos humanos es la fase que conforma en si, la entrada de lleno al Proceso Sistemático y Automatizado del Inventario.

Tales fases se describen paso a paso en este capítulo.

A - DISEÑO DEL PROGRAMA

El diseño del programa debe estar a cargo de el -- área de informática, ya que en esta parte están -- las personas especializadas en esta materia.

Para efecto de complementar este punto doy un breve contexto de lo que, en sí es la Programación para computador.

Para comenetrarnos a lo que es en si, la Programación, es necesario saber como es el proceso de un computador; y esto es partiendo de la base matemática del " Algoritmo ". lo cual es la manera única y metódica de efectuar una operación; de entre los Algoritmos más simples estan: la suma, la resta, -

la división y la multiplicación, las cuales son un proceso integrado por instrucciones precisas que - determinan un resultado exacto.

De esta misma forma opera una computadora de ahí - se deriva lo que en realidad es un Programa de Computación; es decir este último es un conjunto de - Algoritmos ó dicho de otro modo, una serie de ins- trucciones encaminadas a la resolución de proble - mas.

Las instrucciones que se le dan a una computadora- son puramente logísticas de las cuales podemos mencionar las siguientes :

- Compara
- Si Es Entonces
- Alto
- Sigue buscando
- Lee
- Imprime
- Define
- Salta

Estos solo son una serie de instrucciones que pue- den utilizarse para efectuar un determinado progrma además de que tienen otro tipo de implicaciones

y es necesario determinarlas de acuerdo a las necesidades que se requieran; tales implicaciones son:

a - Magnitud del Programa

La magnitud del programa debe definirse con -- gran claridad, ya que esto dará la pauta para conocer los alcances y limitaciones del sistema.

Específicamente para este trabajo, las necesidades de alcance o la magnitud que debe tener, el sistema puede definirse bajo los siguientes términos ó restricciones :

- . Debe tener una capacidad de almacenamiento de datos, suficiente para un número pronosticado de empleados de 25% de incremento anual hasta cinco años, partiendo de una base de - 15,000 personas ó grupo de datos.
- . Debe observarse un número específico (al inicio) de instrucciones con las cuales se pueden efectuar combinaciones y permutaciones, - según sea el caso.

Tales instrucciones podrían ser, estas :

- Localiza las siguientes características de
- Busca O
- Busca Y
- Salta a
- Imprime en
- Sigue buscando
- Para el proceso
- Error en
- No existe resultado esperado de
- Busca en
- Dale un folio a
- Alto
- Fin del proceso

Estas instrucciones son en principio, con las que se armaría el " Algoritmo ", pudiendo después modificar ya sea incrementando o disminuyendo instrucciones lógicas.

b - Tipo de lenguaje a utilizar

Se denomina lenguaje al grupo de instrucciones que se identifican con la computadora; es decir, es la formación de un código que represente en un lenguaj

je legible tanto al hombre como a la máquina,- a lo que se le denomina lenguaje ensamblador.

De estos lenguajes que son la base de la comunicación o acercamiento entre el computador y el hombre, surgen los denominados superlenguajes, lo cual no es sino una forma más desarrollada de programar.

De entre los superlenguajes que más se utilizan están :

- Cobol
- Fortran
- Basic
- Algol

Para el efecto que se busca, en el Inventario de Recursos Humanos, se deberá utilizar el superlenguaje " Basic " el cual permite acceder fácilmente a las consultas y las posibles modificaciones que se realicen.

c - Máquinas a utilizar, para el procesamiento de datos.

Para la obtención del Inventario de Recursos Humanos, se hace necesario la utilización de diferentes sistemas electrónicos, los cuales se mencionan enseguida :

- Perforador de Tarjetas (fig.1)

Esta máquina permitirá transcribir, los documentos fuente a un almacén de archivo de datos. Propiamente, el perforar la información-deseada, también se conoce como captura de datos.

Una etapa dentro del proceso de perforación, es la verificación; que consiste en revisar lo que se perforo para detectar los posibles errores, los cuales se corrigen volviendo a perforar la información .



Fig. 1

- Clasificadora (fig. 2)

En esta máquina se realizan las operaciones - de clasificación de la información, ya sea en orden alfabético o bien en orden numérico o - ambos en su caso.

Además de llevar un orden, esta máquina permi te seleccionar determinada información así co mo agruparla de acuerdo a las características deseadas.

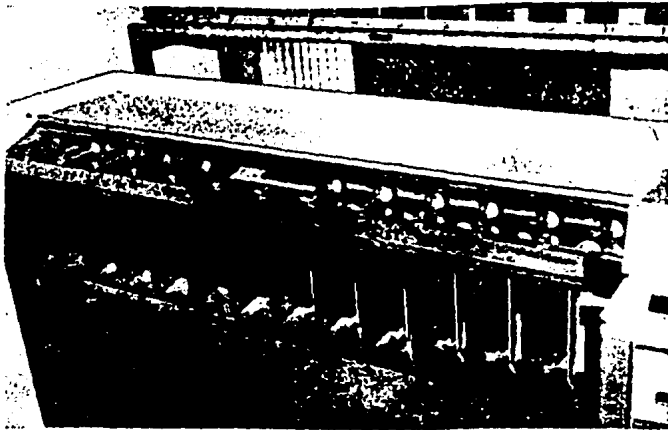


Fig. 2

- Pantalla de Rayos Catódicos (fig. 3)

Este instrumento se utiliza para la transmisión de datos a las computadoras, o bien para solicitar información del archivo de datos, - con una respuesta de segundos puesto que es - una transmisión directa; a lo que se le llama " En Línea " .



Fig. 3

- Impresora (fig. 4)

Por último se utiliza esta máquina que es aquella que se encarga de imprimir la información procesada, en el formato que previamente se haya definido, para así acceder a la consulta de datos, y obtener un documento que sirva como dato histórico.

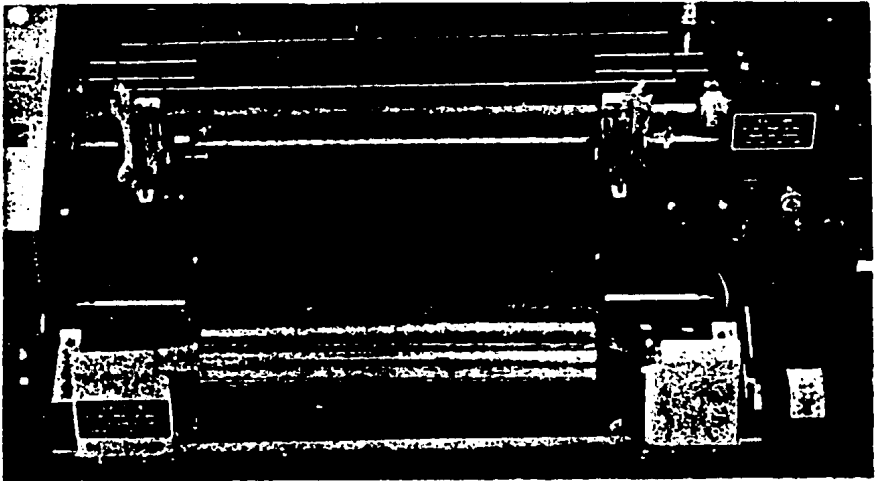


Fig. 4

d - Recursos Tecnológicos existentes

La maquinaria anteriormente descrita, es la idonea para sustentar en buen nivel un sistema de Inventario de Recursos Humanos, más sin embargo si la empresa no cuenta con estos activos podrá realizar un proceso menos sofisticado, aunque - sin resultados tan completos.

Por lo tanto, es importante detectar con que maquinaria se cuenta y si se carece de alguna de las antes citadas, el trabajo que falte puede - hacerse fuera de la empresa pagando por esto.

e - Determinación de Políticas

Para efecto de conseguir los mejores resultados en la obtención del sistema, es necesario determinar ciertas restricciones que no alteren el - proceso normal o evolutivo de lo planeado.

En el caso de la programación de este sistema, - pueden identificarse políticas tales como :

- . El acceso a la modificación, sea en aumento o disminución de instrucciones al programa original, será únicamente por parte de la sección de informática.
- . El diseño de formas de papelería a utilizar como salida de la información será determinada por _____
- . La explotación a la base de datos del sistema será por parte de _____
- . La base de datos, así como toda la información recabada por el Inventario de Recursos Humanos será de carácter " Confidencial ".

Con estas políticas se evita la fuga de información así como una entropía del sistema.

B - INTEGRACION DE LA INFORMACION

La fuente de información del Inventario de Recursos Humanos, es el personal mismo que labora en la Institución y como éste, se encuentra distribuido en -

diferentes oficinas es necesario utilizar algún método de recolección de datos ; como se trata de información de primera mano (Denominada así en la Metodología de la Investigación) debe ser por alguno de los siguientes métodos :

- . Entrevista
- . Aplicación de Cuestionarios
- . Levantamiento de Encuestas

Para efecto de que resulte, éste levantamiento de información eficiente y con mayor veracidad, es necesario utilizar la aplicación de cuestionarios.

Este método ayudará a obtener los datos del personal con una rapidez mayor a la vez que abarcará la totalidad de la población en un mismo tiempo.

El cuestionario debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades de información y a la vez con una comprensión que llegue a todos los niveles del personal, deberá probarse y optimizarlo, para obtener, un modelo adecuado, para entonces empezar con la recolección de datos.

a - Diseño de Cuestionarios

Como antes mencioné, el cuestionario debe ser - accesible a todo el personal; esto es, debe tener una comprensión lógica inmediata.

El cuestionario a utilizar deberá tener tanto - preguntas abiertas; en las cuales se deja que - la persona componga con sus propias palabras, - lo que piensa del caso que se pregunta, solo -- que este tipo de preguntas tiene que ser en --- cierto modo dirigidas ya que la respuesta será -- tan amplia, que puede perderse el objetivo.

Del otro tipo de preguntas son las cerradas, -- las cuales se denominan así por que se dan las - respuestas por anticipado y facilita la rápida - contestación.

En este último tipo de preguntas se desarrollan, tres maneras de presentarlas, las cuales son :

- Las denominadas Dicotómicas, que son alternativa para que se marque una sola; por ejem -

plo :

¿ Tiene buenas referencias del Departamento--
de Personal ?

* Anote una cruz en su respuesta

Si _____ No _____

- Existen también las Tricotómicas en las que -
se incluyen tres alternativas; por ejemplo:

¿ Tienen buenas referencias del Departamento-
de Personal ?

* Anote una cruz en su respuesta

Si _____ No _____ No Se _____

- Otra muy usual, son las de alternativas múlti-
ples.

Esta es denominada así por que da más de tres
posibilidades a escoger por ejemplo :

* Anote con una X su Estado Civil

Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Divor-
ciado _____ Otro _____

Este tipo de preguntas antes anotadas serán ---
aquellas que se utilizan en la integración del-
cuestionario.

Ahora bien el punto más importante en el cuestionario (su realización) es, plantear su objetivo claro y con exactitud o precisión de información que se requiera, ya que de lo contrario se haría confuso y no sería útil la información recopilada en éste.

Tal como se observa en la figura 5, la confiden
cialidad que la información proporcionada se me
rece, debe canalizarse procurando no pasar por
demasiadas personas para evitar así la inhibi
ción del personal al contestar, y desde luego participarles de antemano estos planes.

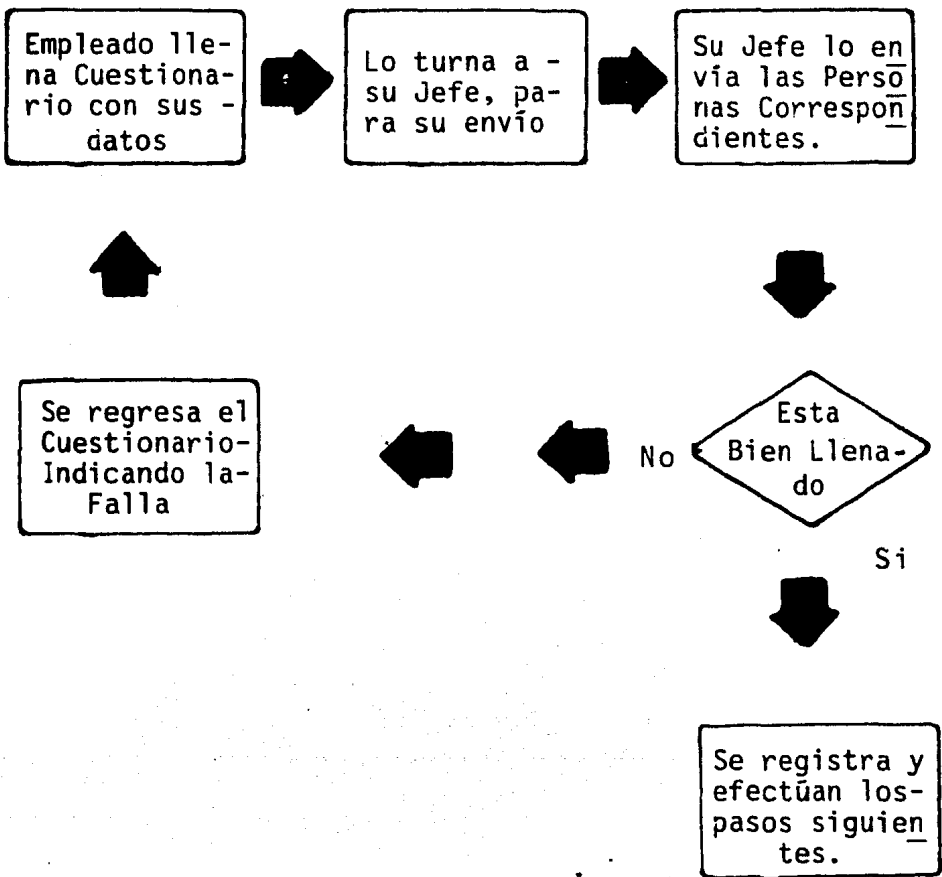


Fig. 5' DIAGRAMA DE FLUJO

b - Prueba Cuestionario Piloto

Es necesario antes de recopilar la información de todo el universo del personal de la empresa; el realizar una prueba con una muestra representativa para poder así detectar posibles fallas ya sea en un formato ó en la comprensión misma del cuestionario, para lo cual -- después de la prueba o muestreo que se obtenga, se deberán analizar palabra -- por palabra para asegurarse de poder obtener los resultados deseados.

En la siguiente hoja, está un modelo de un cuestionario piloto, el cuál será aplicado a un determinado grupo de personas, que será representativo de la empresa.

" CUESTIONARIO PILOTO "
INFORMACION DEL PERSONAL

- 1 - Apellido Paterno Materno Nombre (s)

- 2 - Domicilio (Calle, Número, Colonia, Edo ó Municipio)

- 3 - Estado Civil
Soltero(a) ____ Casado(a) ____ Viudo(a) ____ Otro ____
- * Si no es casado, siga a la pregunta 6
- 4 - Nombre de la Esposa (o)

- 5 - Nombre de los Hijos

- 6 - Ultimo grado de estudios terminados _____
- 7 - Estudia Actualmente Si _____ No _____
- * Si su respuesta es No, pase a la pregunta 11
- 8 - Que estudia _____
- 9 - En que Grado _____
- 10 - En que Instituto ó Escuela _____
- 11 - Habla otro Idioma además del Español Si _____ No _____
- * Si su respuesta es No, pase a la pregunta 13
- 12 - Que Idioma (s) _____
- 13 - Que Areas de Trabajo son de su agrado

Firma

c - Modificaciones al Cuestionario

El cuestionario piloto antes observado deberá ser aplicado a un grupo representativo, esto es a una muestra. Esta se determina como sigue :

Se deberá escoger mínimo al 1% del universo -- que es la totalidad del personal de la empresa.

El número que denote al 1%, deberá ser de diferentes oficinas y de diferentes puestos y niveles.

Después de la aplicación de este cuestionario, es conveniente hacer una entrevista rápida a - a las personas que lo contestaron, para recolectar opiniones y conformar una buena retroalimentación para mejorar el cuestionario.

Las posibles modificaciones al cuestionario se rían tales como las siguientes :

- . Diseñar su presentación más atractiva

Es importante destacar que una adecuada presentación del cuestionario, es la imagen que

se dá de importancia y seriedad ante el personal; así mismo el agrado o interés por contestarlo, dependerá a primera vista de la motivación que el cuestionario les cause.

Por otro lado hay que buscar una forma práctica de identificar los datos que el personal proporciona para evitar tiempo perdido en el proceso de automatización de la información.

- . Dividir las preguntas por temas

La confusión que pueda causarles las preguntas en el cuestionario irá íntimamente relacionada con el falseo de datos y no destacará la importancia que se le debe, a este --- cuestionario.

- . Eliminar los números de las preguntas

Muchas de las veces, la mayoría de las personas se fastidian, a que tengan como obligación el contestar un determinado número de -- preguntas y optan por dejar las preguntas en blanco.

Es una barrera que les impide acceder a inte
resarse por un cuestionario, pués les suena-
monotono, largo y aburrido.

. Ampliar el espacio de Esposa(o) e Hijos

Para el empleado es importante que se le to-
me en cuenta todo lo que se refiera a datos-
personales ó en su caso de su Cónyuge e Hi -
jos.

Además de ser una información valiosa, ya --
que de esta dependerá ciertas facilidades ó-
prestaciones que se le den al empleado.

. Detallar más los estudios

Como todo logro es necesario que éste, sea re
conocido, y este es uno de esos casos, ya que
el empleado se interesa por hacer notar los -
estudios que tiene o que está realizando, tra
tando con esto de ampliar sus horizontes ó --
ver por su desarrollo dentro de la empresa, -
ya que espera ser recompensado.

- . Variar los tipos de preguntas

De la misma forma que la presentación que se le dé al cuestionario las preguntas, tanto - en su forma como su variedad, será la clave - para motivar al personal a proporcionar in - formación veráz.

Dando pauta a obtener un buen resultado fi - nal.

- . Explicar el objetivo del cuestionario

Al entender cuál será la repercusión que ten dra el otorgar los datos solicitados, los em pleados no podrán situarse renuentes a con - testar, y la explicación aunque breve debe - ser dando una idea clara y necesaria.

- . Profundizar en más datos

La capacidad que tendrá el sistema automati - zado será bastante grande, para obtener mayo res datos de cada empleado por lo que es con veniente tratar de abarcar la mayor informa - ción que se pueda.

- . Especificar las áreas de agrado

Suena discordante o ambiguo para los empleados, el utilizar muy vagamente éste tipo de pregunta, ya que lo más seguro es que no se obtendrán buenos resultados bajo este aspecto.

Especificando en cuales áreas se pueden desarrollar según su preferencia o afinidad, es lo mejor para evitar confusiones o la falta de esta información.

- . Obtener la experiencia del empleado

A la empresa le conviene conocer la experiencia que tiene un empleado para poder desarrollarse más ó incluso aprovecharla para un mejor desempeño, en sus funciones.

Tales son las posibles modificaciones al Cuestionario piloto, que harán obtener un resultado idoneo al objetivo trazado.

d - Cuestionario Final

Al detectar las modificaciones necesarias a --
los cuestionarios diseñados como pilotos, re --
sultará el nuevo cuestionario, el cual funcio --
na como instrumento para captar toda la infor --
mación requerida para alimentar al sistema.

El resultado de este cuestionario final a apli --
car a todo el personal se observa en la si ---
guiente hoja.

INFORMACION DE PERSONAL

Este Cuestionario tiene como objeto el complementar los datos del personal, con el fin de mantenerlos actualizados y procurar un mejor desarrollo para todos los empleados de la empresa.

Fecha Elaboración		
Día	Mes	Año

Fecha de Ingreso a la Institución		
Día	Mes	Año

DATOS GENERALES

APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE (S)	
FECHA DE NACIMIENTO		LUGAR DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	
ESTADO CIVIL					
SOLTERO(A) ___ CASADO(A) ___ VIUDO(A) ___ DIVORCIADO(A) ___ OTRO ___					
DOMICILIO PARTICULAR					
CALLE		No.	COLONIA	C.P.	POBLACION

DATOS DE ESPOSA(O) Y DE HIJOS

ESPOSA (O)					
APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE (S)	
EDAD		OCUPACION		ESCOLARIDAD	
HIJO(A) 1	NOMBRE (S)	EDAD	OCUPACION	ESCOLARIDAD	
HIJO(A) 2	NOMBRE (S)	EDAD	OCUPACION	ESCOLARIDAD	
HIJO(A) 3	NOMBRE (S)	EDAD	OCUPACION	ESCOLARIDAD	
HIJO(A) 4	NOMBRE (S)	EDAD	OCUPACION	ESCOLARIDAD	
HIJO(A) 5	NOMBRE (S)	EDAD	OCUPACION	ESCOLARIDAD	
HIJO(A) 6	NOMBRE (S)	EDAD	OCUPACION	ESCOLARIDAD	

" A "

ESCOLARIDAD DEL EMPLEADO

ESTUDIOS DE PRIMARIA		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
NOMBRE DE LA ESC.	PERIODO DE ESTUDIO	OBTUVO CERTIFICADO SI ___ NO ___		
ESTUDIOS DE SECUNDARIA		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
NOMBRE DE LA ESC.	PERIODO DE ESTUDIO	OBTUVO CERTIFICADO SI ___ NO ___		
EST. TECNICOS Y COMERC.		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
NOMBRE DEL ESTUDIO	NOMBRE DE LA ESC.	PERIODO DE EST	CERTIFICADO SI ___ NO ___	
ESTUDIOS DE BACHILLERATO O EQUIVALENTE		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
NOMBRE DE LA ESC.	PERIODO DE ESTUDIO	OBTUVO CERTIFICADO SI ___ NO ___		
ESTUDIOS PROFESIONALES		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
CARRERA	ESPECIALIDAD	ESCUELA	PERIODO	GRADO
ESTUDIOS DE MAESTRIA		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
NOMBRE DE LA MAESTRIA	PERIODO	ESCUELA	CREDITOS REQUERIDOS	CREDITOS APROBADOS
ESTUDIOS DE DOCTORADO		SI ___	NO ___	INCOMPLETO ___
NOMBRE DEL DOCTORADO	PERIODO	ESCUELA	CREDITOS REQUERIDOS	CREDITOS APROBADOS

EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DE LA INSTITUCION

PUESTO ACTUAL	OFICINA ACTUAL	ANTIGUEDAD	SUELDO ACTUAL
PUESTO ANTERIOR	OF. ANTERIOR	DURACION	SUELDO ANTERIOR
PUESTO ANTERIOR	OF. ANTERIOR	DURACION	SUELDO ANTERIOR

IDIOMAS

NOMBRE	HABLA ___	LEE ___	ESCRIBE ___	TRADUCE ___	PORCENTAJE ___
NOMBRE	HABLA ___	LEE ___	ESCRIBE ___	TRADUCE ___	PORCENTAJE ___

" B "

AREAS LABORALES DE SU AGRADO

ACTIVIDADES SECRETARIALES	___	AREA DE RECURSOS HUMANOS	___
AREA DE MERCADOTECNIA	___	AREA DE FINANZAS	___
AREA DE INFORMATICA	___	AREA DE PROCES DE DATOS	___
AREA DE OP. EN SUCURSALES	___	AREA ADMINISTRATIVA	___
AREA DE RELACIONES PUB.	___	AREA DE TELECOMUNICACIONES	___
AREA DE CREDITO	___	AREA JURIDICA	___
AREA DE HIPOTECARIO	___	AREA DE FINANCIAMIENTO	___
AREA CONTABLE	___	AREA INTERNACIONAL	___
AREA DE COMERC. EXTERIOR	___	AREA DE TELEPROCESO	___
AREA COMPRAS Y SERV. DIV.	___	AREA DE ALMACEN	___

CONSIDERACIONES GENERALES

¿ QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA DE SU PUESTO ?

¿ QUE ES LO QUE MAS LE DISGUSTA DE SU PUESTO ?

¿ LE GUSTA EL AMBIENTE DE SU OFICINA ? SI ___ NO ___

¿ POR QUE ? _____

¿ A QUE PUESTO CREE PODER ASCENDER ?

" C "

Toda la información que Ud, nos proporcionó, se ra de carácter; CONFI - DENCIAL

Firma del Empleado

e - Instructivo para la resolución del Cuestionario

Con el fin de evitar que la recolección de datos del personal, por medio de los cuestionarios sea un fracaso, es necesario, conformar un Instructivo que les puede ayudar a la mejor contestación del cuestionario.

Este instructivo, debe contar con instrucciones precisas, y objetando pregunta por pregunta, optimizando así el tiempo de contestación y de entrega.

Además de la utilidad antes mencionada este instructivo será un canal de comunicación muy eficiente más no hay que descartar que aún obstante, surjan dudas de las cuales entonces deberán ser aclaradas por otro canal o medio de comunicación.

El instructivo, será proporcionado a las personas encargadas de cada oficina para que estas a su vez hagan llegar el mensaje a todo el personal a su cargo.

El instructivo deberá contener entre otras cosas, lo siguiente :

- Objetivo del instructivo
- Preguntas donde puedan surgir dudas y su aclaración
- Forma de llenado
- Tiempo que debe tardar en ser contestado y enviado de regreso (cuestionario).
- Personas a las que se pueden dirigir en caso de más dudas (teléfono, dirección)
- Agradecimiento

f - Aplicación de Cuestionarios

La aplicación de los cuestionarios a todo el personal, será una de las tareas que requieran de mucha atención y de un buen seguimiento.

En primer instancia se debe conocer el número exacto de personas que laboran en cada oficina-

(este dato, puede ser proporcionado por la sec ción de nómina ó por los archivos que tengan -- del personal) y para un mayor control, formu - lar un registro especial con el nombre completo de cada uno de los empleados.

Teniendo ya el número y nombre de los empleados de cada oficina, se procederá al envío de cues - tionarios vía correo (ya sea interno en caso - de haberlo ó externo) dirigiendolos a la aten - ción del responsable de la oficina.

Calculando que haya un cierto margen de error - por parte de los empleados al contestar los --- cuestionarios, ya sea por que se hechen a per - der, o simplemente que se extravíen.

Se enviará un paquete adicional de cuestiona -- rios de acuerdo al número de empleados en cada - oficina, teniendo un rango del 10% al 20% de -- cuestionarios de más.

Junto con los cuestionarios, irá el instructivo que anteriormente se citó, tratando con esto de obtener un buen tiempo de respuesta.

g - Centralización de Cuestionarios Resueltos

La centralización de los cuestionarios ya resueltos por el personal, tiene su importancia, ya que de esto depende el primer paso a procesar la información.

En el instructivo proporcionado, se indica a cada oficina, el tiempo en que deberán regresar los cuestionarios, si después de esta instrucción no se ha recibido respuesta, será necesario enviar correspondencia solicitando el pronto envío de los cuestionarios contestados.

Deberá cuidarse el tener un adecuado registro para que al momento de estar recibiendo, los cuestionarios de todas las oficinas se mantenga un buen control de recepción para verificar que se tenga la totalidad de cuestionarios contestados, pues de lo contrario la información sería incompleta.

La centralización de cuestionarios debe ser por una sola oficina y con personal expresamente dedicado a manejar el sistema de Inventario de Recursos Humanos, y precisamente por tratarse de -

un Inventario de este tipo; la oficina que sería conveniente se encargara de manejar todos estos procesos; sería el Area de Recursos Humanos o -- también conocida como el Area de Personal.

h - Planeación de Tiempo para la Recolección de Datos

El tipo de empresa a la que nos hemos estado refiriendo tendrá oficinas en la Zona Metropolitana y también en algunos Estados de la República Mexicana.

Lo más coherente es comenzar a recolectar los datos de los empleados que laboran en la Zona Me - tropolitana y posteriormente, ya concluído este proceso, empezar con el resto de la República. Esto ayudará a obtener un control de cada oficina y una distribución de trabajo adecuada.

Se puede pensar en principio, que se pronostique un tiempo de recolección de datos, en la Zona Metropolitana, inferior a la recolección del resto de la República.

Y esto irá en función a la distancia que tengan las oficinas en el interior de la República, de-

la sede que es la Zona Metropolitana.

El tiempo promedio que debe estipularse para la entrega de cuestionarios, en la zona metropolitana, podrá girar entre dos a tres meses, con el objeto de que no se convierta después de mucho tiempo en datos desactualizados, ahora bien por lo anteriormente mencionado de la entrega de --- cuestionarios por parte del resto de la República; podrán calcularse un margen de tres a cuatro meses de su envío.

C - CODIFICACION DE INFORMACION

El codificar significa el transformar una cierta información en una representación preestablecida la -- cuál debe contar con un medio en donde sea recibida esa información.

a - Establecimiento de un Código para clasificar la Información

Al codificar se obtendrá la conversión de un lenguaje a otro; pero es necesario implementar el lenguaje que se requiere tomando como base un --

sistema numérico ya que esto representará un proceso más acelerado para la fase posterior, que es la captura de datos.

En la conversión del lenguaje común, por un sistema numérico vamos a identificar al resultado - por claves, lo cuál será la llave de entrada a cada rubro de información.

Cabe aclarar que tanto la codificación, como la-captura de datos será de acuerdo a determinados- " Tasks " Esto es, a la administración de tareas o instrucciones que realiza el sistema que a la-vez se refiere a operaciones específicas la cuál fungirá también como elemento coordinador ó de -enlace entre varios trabajos, para que estos se-puedan procesar al mismo tiempo, o simultaneamen-te.

Para el caso del cuestionario final y a efecto - de considerar una diferenciación y clasificación de la información, trabajaremos, con 6 " Tasks " (Agrupamiento de información para efecto de in-tegración de claves) que son :

- 1 - Datos Generales
- 2 - Datos Esposa(o) e Hijos
- 3 - Escolaridad del Empleado
- 4 - Experiencia laboral dentro de la Institución
- 5 - Idiomas
- 6 - Areas Laborales de su agrado

Por otro lado dentro de cada " Tasks " se formularán las posiciones previstas en el programa, - denominados como Campos, los cuales tendrán una numeración consecutiva para la formulación del - código será valida la palabra Tabla con el fin - de identificar cada " Tasks ".

A continuación se dan algunos casos de cada ta - bla a manera de formar una idea, sobre estos ca - sos.

TABLA # 1 DATOS GENERALES

Campo	Representación del Campo
001	Nombre Completo
002	Fecha de Nacimiento
003	Lugar de Nacimiento
004	Nacionalidad
005	Estado Civil
006	Domicilio Particular

TABLA # 2 DATOS DE ESPOSA (O) DE HIJOS

Campo	Representación del Campo
007	Nombre de la Esposa (o)
008	Edad
009	Ocupación
010	Escolaridad
011	Nombre, Hijo (a) "1"
012	Edad
013	Ocupación
014	Escolaridad
015	Nombre, Hijo (a) "2"
016	Edad
017	Ocupación
018	Escolaridad

TABLA # 3 ESCOLARIDAD DEL EMPLEADO

Campo	Representación del Campo
035	Estudios de Primaria
036	Si (1), No (2), Incompleto (3)
037	Nombre de la Escuela (ver claves de Escuelas)
038	Período de Estudio
039	Obtuvo Certificado Si (1) No (2)
:	
058	Estudios Profesionales Si (1), No (2), Incompleto (3)
059	Carrera (ver clave de Carreras)
060	Especialidad
061	Escuela
064	Estudios de Maestría Si (1), No (2), Incompleto (3)
065	Nombre de la Maestría (ver claves de Maestría)
:	
070	Estudios de Doctorado Si (1), No (2), Incompleto (3)
071	Nombre del Doctorado
:	

TABLA # 4 EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DE LA INSTITUCION

Campo	Representación del Campo
076	Puesto Actual
077	Oficina Actual
078	Tiempo de estar Actualmen <u>te</u>
079	Sueldo Actual
080	Puesto Anterior
:	
:	
:	
:	

TABLA # 5 IDIOMAS

Campo	Representación del Campo
100	Nombre (ver clave idiomas)
101	Habla(1) Lee(2) Escribe(3) Traduce(4)
:	
:	
:	

TABLA # 6 AREAS LABORALES DE AGRADO

Campo	Representación del Campo
106	Actividades Secretariales
107	Area Mercadotecnia
108	Area Informática
⋮	
121	Area Internacional

CLAVES DE ESCUELAS

Clave	Nombre de la Escuela por Estados de la República
01	AGUASCALIENTES
001	Univ. Autónoma de Ags.
002	Esc. Normal Sup de Ags.
:	
02	BAJA CALIFORNIA
001	Univ. Autónoma de B.C.
002	C. Ciencias Marinas
003	Esc. Normal Sup. B.C. Sur
:	
03	COAHUILA
001	Univ. Autónoma de Coah.
002	Univ. Autónoma Agraria
003	Centro Univ. del Norte
:	

04

CHIHUAHUA

001

Univ. Autónoma de Chih.

002

Inst. Regional de Chih.

⋮

05

DISTRITO FEDERAL

001

U.N.A.M.

002

U.A.M.

003

Univ. de las Américas

004

Univ. Anáhuac

005

Univ. Iberoamericana

006

Univ. Latinoamericana

007

Univ. La Salle

008

Univ. del Valle de México

009

Inst. Sup. de Est. Comerc.

010

Esc. Bancaria y Comercial

⋮

24

ZACATECAS

001

Univ. Autónoma de Zac.

⋮

CLAVES DE CARRERAS

CLAVE	CARRERA
001	Administración
002	Aviación
003	Contabilidad
004	Dibujo
005	Economía
006	Psicología
007	Secretaria
008	Relaciones Públicas
009	Ingeniería Civil
010	Arquitectura
⋮	
099	Derecho
100	Ing. de Sistemas
101	Odontología
102	Veterinaria
103	Ciencias de la Comunic.

CLAVES DE MAESTRIAS

CLAVE

MAESTRIA

01	Administración
02	Comunicaciones
03	Derecho
04	Filosofía
05	Finanzas
06	Psicología
07	Sistemas
08	Sociología
09	Costos

CLAVES DE DOCTORADOS

CLAVE	DOCTORADO
01	Administración
02	Contabilidad
003	Finanzas
04	Psicología
05	Matemáticas
06	Literatura

CLAVES DE IDIOMAS

CLAVE

IDIOMA

01

Francés

02

Inglés

03

Alemán

04

Italiano

05

Polaco

06

Ruso

07

Japonés

08

Latín

b - Método de Codificación

La codificación de la información recabada por medio del cuestionario será dada en función a las claves antes mencionadas, dando pauta a la captura de datos.

En sí la codificación será de tipo manual traduciendo todos y cada uno de los datos, a claves que de acuerdo al código será el equivalente.

Es importante señalar que la codificación se obtendrá con mayor rapidez y menos errores sobre el mismo cuestionario, ya que si se codificara en otro documento podrían darse muchos errores.

De esta forma es mejor que en el espacio correspondiente, se anoten las claves, verificando cada codificación para obtener un mínimo de errores.

c - Número de Codificadores

De acuerdo a la carga de trabajo prevista, que

variaría entre 10 a 15 mil cuestionarios ó más a codificar en un tiempo que no sea superior a un par de meses sería necesario el tener 6 codificadores de aceptable rapidez.

El motivo por el que es recomendable, que no sea demasiado tardado este procedimiento es en virtud de mantener un margen adecuado de datos actualizados; ya que de tardarse mucho tiempo, la información recolectada variaría mucho y se tornaría en un trabajo con información desactualizada.

Ahora bien, el número de codificadores puede variar según la rapidez de cada uno y la buena calidad de su trabajo.

d - Encargados del Control de la Codificación

Lo más recomendable, es que el control sobre los codificadores y su trabajo; sea por parte del Area de Recursos Humanos ó Personal, ya que, estas tendran la responsabilidad sobre toda la información que del personal, se pueda proporcionar, además que a final de cuentas se

rán los que en mayor grado exploten la base de datos del personal de la empresa.

D - RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos será por medio de una terminal, que se asemeja a una máquina de escribir la cuál grabará en una cinta toda la información en clave.

Esta cinta se procesara cuando se tenga listo el programa para el sistema de Inventario de Recursos Humanos.

La cinta por medio de Caracteres Magnéticos, transmitirá directamente al computador, toda la información grabada.

La recolección de datos, equivale en términos semánticos, a la llamada también " Captura de Datos" pero para efecto de este trabajo será necesario ubicar el término de Recolección de Datos.

a - Operación de la Recolección de Datos

Como se mencionó anteriormente, la recolección

de los datos, se hará por medio de una terminal que grabará en una cinta de caracteres magnéticos.

El tecleo es similar a la operación en una máquina de escribir, los caracteres que se obtengan impresos en la cinta magnética, serán alfanuméricos.

Para tener un adecuado orden de los datos, así como una recolección correcta, esta se hará tomando en cuenta los siguientes aspectos :

- La división de recolección de datos será por los " Tasks "; ya que cada uno, contiene información diferente.

A su vez se hará tomando en cuenta los Campos específicos, y si contienen Claves también.

- Ahora bien este proceso tiene su funcionalidad en la actividad manual, lo cuál es el trancé a la actividad o proceso automatizado esto es, la recolección o captura de datos del cuestionario que por fuerza utiliza dos etapas, una con la implicación del Trabajo -

Humano y la otra, que será los resultados de éste trabajo por medios sistematizados.

- Los medios sistematizados a que se refiere - en la recolección de los datos, es precisa - mente cuando la información de los cuestionarios o Documentos-Fuente es grabada en una - cinta magnética, ahora bien, puede grabarse - en la cinta ó también puede conectarse en línea (On Line) directamente al computador, - con el objeto de almacenar la información en éste.

- La desventaja que presentaría el recolector - en la línea, sería que para modificar algún - dato ó incluso un registro se tendría que -- rastrear por medio del programa para obtener la corrección, sin embargo en una cinta se - puede buscar rápidamente todos y cada uno de los datos.

- La ventaja principal en la recolección de datatos por medio de una cinta, es por un lado - que se puede regrabar muchas veces, y minimiza el tiempo de entrada de datos al proceso - de computo.

b - Tiempo aproximado de la Recolección

La recolección de datos como antes ya se observó es un proceso un tanto dependiente del Trabajo Humano y precisamente de este elemento, - es de quien se debe calcular el tiempo de proceso; pues dependiendo de la rapidez y el número de capturistas será el tiempo utilizado en este proceso.

Por otro lado si nos referimos a la máquina -- por medio de la cuál se obtendrá la recolección de datos esto es, la terminal que grabará la cinta magnética, no habrá error por su parte; mientras que por los capturistas se puede esperar un 4% ó 5% de error, de ahí que sea necesario efectuar una verificación de los datos recolectados.

c - Verificación de Datos

La verificación de los datos, consta como su nombre lo indica, es la corroboración de la información que se haya recolectado en forma correcta ó sea que los datos transcritos sean --

los mismos que en los Documentos-Fuente (Cues
tionarios)

El proceso de verificación, consta en volver a
teclear en la terminal y en la cinta correspon
diente el paquete de cuestionarios desde sus -
Campos, Registros ó Claves totalmente, con lo-
que automáticamente si hay un error, la misma-
terminal lo indicará y se hará la corrección -
de la información equivocada.

Aún con está verificación, que se obtiene prin
cipalmente, del Trabajo Humano tendrá su por -
centaje de error, el cual oscilará entre el 1%
ó 2%.

E - INTEGRACION DEL SISTEMA

Llamaré Integración del Sistema, al conjunto de --
programas de computación ya efectuados, a un archi
vo de datos ya recoleccionados y a lo que, en un -
momento dado, dará la pauta a comprobar la efecti
vidad del Sistema de Inventario de Recursos Huma
nos.

a - Alimentación del Sistema

Al tener codificada y recolectada la información, está pasará a formar parte de un archivo de información, la cuál llamaremos " Base de Datos ", que estará dentro del computador.

El programa que efectuó Informática, entrará - en interacción con la base de datos; fungiendo estos, como la alimentación al sistema.

Como el programa está adecuado a recibir la información, procesarla y obtener resultados. La alimentación podrá ser infinita y tan diversificada como se quiera.

b - Archivo del Sistema

Por otro lado si la capacidad de archivo en memoria del computador es limitada o la información que se requiere, sobrepasa su capacidad; - se almacena entonces la información en las cintas magnéticas y cuando sea necesario su uso - se integrará al sistema ó en un momento si se - posibilita el adquirir una mejor maquinaria; -

se alimenta de información mediante las cintas antes citadas.

Lo ideal sería que la base de datos contemplara toda la información recolectada, formando - de éste modo el archivo del sistema.

La información queda depositada en los archivos, dividida por campos, así cuando el programa lo requiere, toma los datos necesarios y -- los procesa; para después enviarlos de nuevo - al archivo.

c - Prueba del Sistema

La etapa que seguirá a la comprobación o prueba del sistema; es muy importante ya que en es te momento se detectarán posibles fallas o --- errores que impidan obtener buenos resultados.

La prueba consiste esencialmente en realizar todas las operaciones para las que se hizo el sistema, de tal modo que se puedan localizar - sus deficiencias para arreglarlas.

Es normal que en esta etapa, surjan más neces

dades de operación o cambien las ideas que en principio se aceptaron en relación a los resultados que se obtendrían con el sistema; más sin embargo lo más conveniente es dejar como está el programa y cuando esté operando en forma satisfactoria, es entonces cuando las modificaciones ó cambios se harán pero lo denominaremos como optimización del sistema.

Esta prueba es parcial, ya que el sistema deberá ser probado constantemente para verificar la consistencia del programa y del resultado obtenido, además de formar parte de un mantenimiento periódico al sistema.

d - Captación de Errores al Sistema

En este caso podemos encontrar tres tipos de errores, uno son los causados en la codificación de la información, lo cuál puede darse con gran facilidad ya que al designar una determinada -- clave de un código preestablecido en los datos-- obtenidos de los Documentos-Fuente, ocasiona -- que la información que generará el sistema, sea

falsa, o también puede darse el caso de omitir el poner una clave en un dato y en tal caso la información procesada será incompleta.

Otro error significativo es a la hora de la recolección de datos pues pueden grabarse equivo^{ca}das las claves y generar una información que no corresponde a la realidad y a su vez al i - gual que en la codificación pueden omitir el - grabar cierta información, ya sea por descuido ó por capturar más rápido y generaría la obten^{ci}ón de datos incompletos.

Por último, y es uno de los errores que más afectan al sistema, es cuando el programa de --computo no corre, esto se puede deber ya sea - por una instrucción a la máquina no coincida - con el enlace del programa o por estar fuera - del alcance de la computadora.

También es posible que al cargar la informa --ción, el programa no tenga instrucciones preci^sas de que es lo que hara con los datos y por - no existir una lógica en su proceso, regresa - la información y genera lo que se llama " Caí-

da del Sistema "

Como se mencionó antes, en lo referente a los errores que puedan existir en el programa son los más trascendentes pués ahí se encierran -- los procesos de entrada a generar ó amoldar la información de acuerdo a las necesidades que surjan, y esto hará que se vigilen más de cerca los procesos que maneja, sus conexiones, -- sus enlaces, sus instrucciones y su lógica en general.

Tanto los errores en codificación, los de recolección y los de programa deberán ser detectados en la prueba antes citada al sistema, siendo aún oportuna su modificación.

e - Modificaciones

Las modificaciones quedarán sujetas al previo análisis de los errores a cambiar y buscar --- principalmente el origen de los mismos.

Como antes se enunció las modificaciones serán de acuerdo a los correspondientes errores de -

la siguiente manera :

- Cuando se detecte que la codificación en los Documentos-Fuente es equivocada o incompleta, el paso a seguir es la recodificación, esto es, volver a checar dato a dato, que la clave es la correcta, este procedimiento es manual, por lo que se considera el más tardado.
- Al tratarse de un error en la recolección de datos, lo más frecuente es que en la verificación se modifiquen todos los errores que se puedan localizar, logrando tal vez hasta un 99% de eficiencia al proceso.

Para el caso de modificaciones al programa, resultan ser muy problemáticas, ya que muchas veces se tiene que rastrear el error, instrucc --
ción por instrucción hasta localizarlo, analizar su lógica y realizar la actividad necesa --
ria a su corrección.

Muchas veces parece que el programa funciona --
después de corregirlo, pero puede suceder que --
precisamente por la modificación efectuada se --
altere una instrucción que se encuentre aleja --

da del cambio, y esto genera otro error.

Por este tipo de situaciones resulta muy minuciosas las modificaciones al programa del sistema.

Los Pasos que sigue este proceso, se observa - en la fig. (6), mediante un diagrama de flujo.

La forma de organizar la actualización de datos de los empleados, durante dos ocasiones al año, funciona así :

- En el primer semestre se enviarán los formatos al personal cuya fecha de ingreso a la - Institución, corresponda a un año non; es decir que aquellos que entraron en 1971, 1973, 1981, ó en 1983, etc. deberán actualizar sus datos, con un límite de tiempo para hacerlo - de 6 meses (el primer semestre del año). Y en el correspondiente al segundo semestre -- del año se actualizará la información de las personas que ingresaron en un año par.

EMPLEADOS

OFICINA DE RECURSOS HUM

SEC. DE RECOLEC. DE DATOS

SEC. PROC. DE INFORMACION

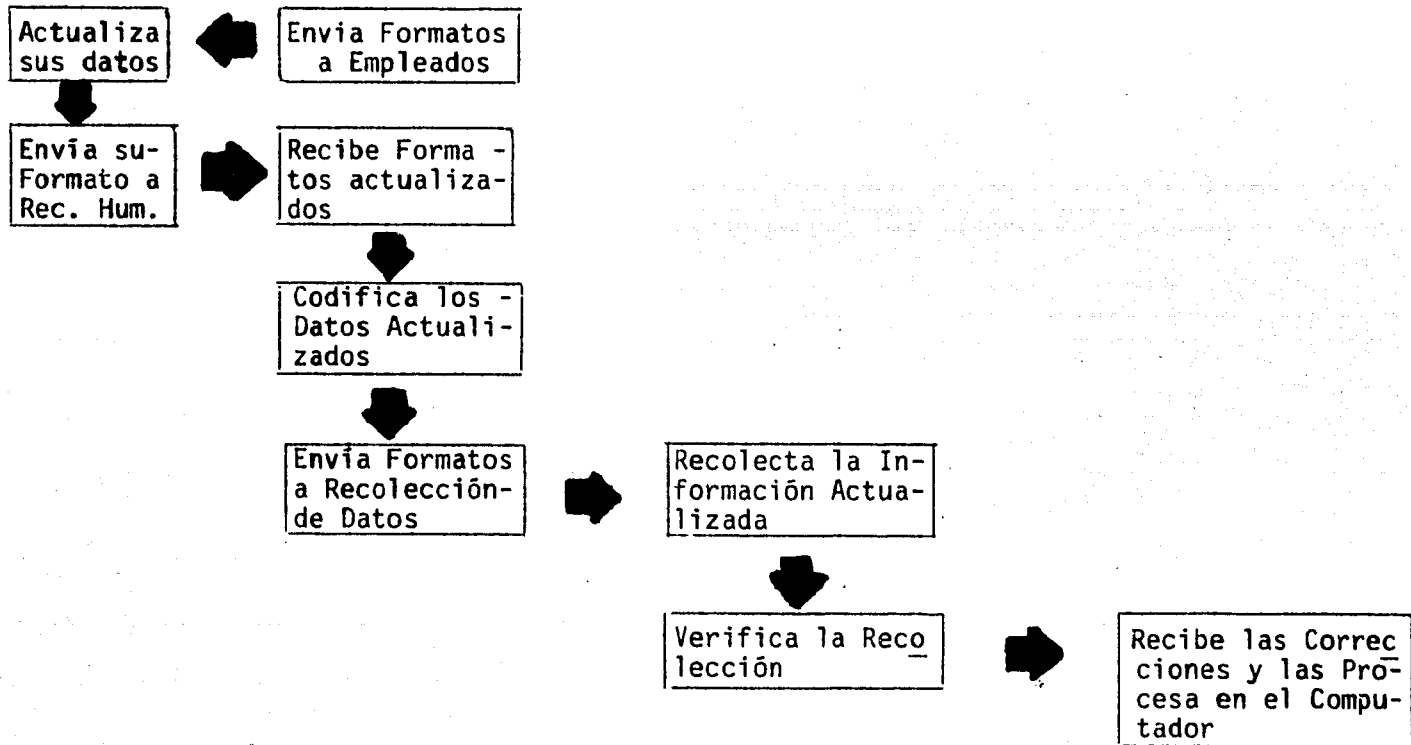


Figura (6) Diagrama de Flujo de Actualización

f - Mantenimiento del Sistema

Después de haber realizado las pruebas convenientes, detectados los errores y modificados- estos últimos, viene como subsecuencia el mantenimiento periódico al sistema, lo cuál será- desde verificar el programa observando si cumple con lo establecido ó si la operación que - realiza ya resulta inadecuada u obsoleta ó incluso se puede, después de un tiempo de estar- liberado el programa observarse que una ins -- trucción en el proceso puede eliminarse sin afectar a las demás instrucciones, logrando con esto mayor rapidez.

También mediante el mantenimiento, al cabo del tiempo puede determinarse que el sistema llegó al límite de existencia y que se hace necesario el implementar otro sistema más completo - y/o con mayor capacidad.

g - Actualización al Sistema

La Actualización es una parte muy dinamica dentro del proceso, ya que la información original que se obtuvo mediante los cuestionarios -

nunca se quedará estática y a la par de los - cambios que puedan existir en los empleados de la Institución, el sistema debe estar al día - para que no se convierta en algo obsoleto.

La actualización puede hacerse dos veces al -- año y se obtiene acudiendo a través de la fuen te de información original; es decir los em -- pleados, de esta manera significa que las per- sonas tendrán oportunidad de mantener con ma - yor actualización sus datos.

Por otro lado en lo referente a la integración de estos datos al sistema, se obtiene volvien- do a capturar los mismos sustituyendo automáti- camente la información anterior, este mecanis- mo afectará a la base de datos original.

h - RespalDOS que requiera el Sistema

Los respaldos básicamente constituyen una pre- visión a las posibles fallas del sistema, ade- más de ser un adecuado sustituto en caso de fa- lla que garantice un buen funcionamiento del - sistema.

Se utiliza precisamente en los pasos que son vitales en el programa, por lo que es necesario prever la forma en que serán sustituidos al momento que falla.

El diseño de los respaldos deberá hacerse al tiempo que el programa original, pues de no ser así acarrearía muchos problemas cuando el sistema estuviera en plena operación.

En sí los respaldos son también, pequeños programas con instrucciones básicas, que ayudarán a conciliar instrucciones más completas.

i - Salida de información

Es necesario definir como vamos a utilizar la información del sistema y de que formatos nos podemos valer para lograrlo.

Con referencia en esto, la salida de información podrá ser a través de listados (fig. 7) y de hojas de historial (fig. 8).

LISTADO DE RESULTADOS I.R.H.

SELECCION DE _____

NOMBRE	OFICINA	PUESTO	SUELDO
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

FECHA _____

Figura 7

HOJA DE HISTORIAL

NOMBRE _____ No. DESCENDIENTES _____

DOMICILIO _____

ESTADO CIVIL _____ EDAD _____

ESCOLARIDAD _____ IDIOMAS _____

A. EXPERIENCIA _____

A. PREFERENCIA _____

OFICINA _____ PUESTO _____

SUELDO _____ ANTIGUEDAD _____

OFICINAS EN LAS QUE HA ESTADO

DENTRO DE LA INSTITUCION

PUESTO

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OTRA INFORMACION SELECCIONADA

Tanto los listados como la hoja de historial, son consecuencia de la explotación que se haga a la base de datos, por lo que dichos formatos deberán apegarse a la información con la que se cuente.

El instrumento que nos auxiliará para la salida de información, será una impresora la cuál-
unica y exclusivamente se encargará de traducir los formatos que el computador le direccio
ne a través de una instrucción.

F - USO O EXPLOTACIÓN DEL SISTEMA

El sistema de Inventario de Recursos Humanos tendrá varios usos que optimizarán la administración de los Recursos Humanos de la empresa y facilitará la toma de decisiones en este aspecto.

Concluídos todos los pasos que he señalado en el transcurso de este capítulo, los resultados a obtener son :

a - Selección de Candidatos

El sistema localizará rápidamente al personal que reuna las características que requiera un determinado puesto. Con esto se minimizará el tiempo de cobertura para estos casos; por ejemplo, solicitaremos lo siguiente :

- Personal que reuna las siguientes características :

- . Sexo, Masculino
- . Edad, de 25 a 30 años
- . Estudios, de L.A.

- . Sueldo, de \$ 100,000.00 a
\$ 150,000.00 mensuales

Luego entonces, el sistema nos dará ya sea los nombres a través de listados, o la hoja de historial de todo el personal que cumpla con los requisitos antes citados, como puede darse el caso de obtener el resultado con demasiados -- candidatos, se puede restringir aún más la selección, por lo que quedaría así :

- . Sexo, Masculino
- . Edad, de 25 a 30 años
- . Estado Civil, Casado
- . Estudios de , L.A. Titulado
- . Proveniente de la U.N.A.M.
- . Sueldo, de \$ 150,000.00
- . Con Area de experiencia en Operación Bancaria

Como se puede observar, lógicamente los candidatos seleccionados serán menos.

Esta es una fase muy importante en la explotación del sistema ya que la selección de candi-

datos ocupará tal vez un 80% del tiempo del -- sistema.

b - Información a Usuarios.

Todo tipo de información referente al personal de la empresa es importante y por medio del Inventario de Recursos Humanos, puede identi-arse y/o clasificarse datos según la conve -- niencia de la empresa.

Esta información por lo regular se solicita como punto estadístico lo cual puede ayudar a la toma de decisiones ó a un pronóstico definido; la explotación en este caso por ejemplo sería:

- . Dame los nombres de todos los empleados que estudian Preparatoria actualmente.
- . Cuantas personas ganan entre \$ 50,000.00 y - \$ 100,000.00
- . Cuantos empleados hombres hay.
- . Cuantos empleados solteros hay.

Así puede haber un sin fin de combinaciones --

que se pueden obtener con la información del personal, tan sencillas como complejas quieran solicitarse.

c - En Sueldos y Salarios

Muchas veces la función de la oficina de sueldos y salarios se convierte en algo materialmente incontrolable, al estar tratando con un promedio de 15,000 empleados verificando que cada persona de la Institución gane lo estipulado de acuerdo al puesto que ocupa, es monstruoso intentandolo manualmente.

En cambio con el Inventario de Recursos Humanos, rápidamente se pueden localizar las anomalías que existan respecto a esta función, y -- por consecuencia lograr su adecuación o modificación en un tiempo favorable para la Institución. En este caso la explotación al sistema sería :

- . Que personas tienen el puesto " X "
- . Cuanto ganan estas personas

. Que personas estan ganado menos de lo que vale el puesto " X "

Minimizará al máximo el tiempo así como los -- procesos a efectuar ayudando a tomar decisiones que optimizarán el ajuste de la planta del personal.

d - Actualización de Datos

En la mayoría de las Instituciones se mantiene un archivo de expedientes del personal, pero - resultan tener documentos que son originales - y por tanto muchas veces resultan ser obsoletos y no ayudan en mucho a una consulta de datos verídicos; En este caso al solicitar un -- Historial de un determinado empleado, generado por el Inventario de Recursos Humanos automáticamente se podrán obtener datos actualizados - que complementarán la información del expediente.

e - Otros usos del Sistema

Como ya he mencionado, este sistema será una - herramienta muy importante para la toma de de-

CAPITULO V

CONCLUSIONES

cisiones en materia de planeación de Recursos-
Humanos. Puede también detectarse las necesidades
de capacitación y desarrollo de personal.

Puede identificar tendencias del personal, ya-
sea de satisfacción o insatisfacción en el de-
sempeño de su función dentro de la Institución.

Se puede diversificar mucho sus usos y esto hará
que en la medida de las necesidades que tenga
la Institución, el sistema se modifique u -
optimice a fin de satisfacer dichos requeri --
mientos.

C O N C L U S I O N E S

En el desarrollo de este trabajo, traté de seguir una serie de pasos secuenciales con el fin de ofrecer un amplio panorama de lo que representa la elaboración de un Inventario de Recursos Humanos con todas sus interacciones; todo ello, con el objeto de vislumbrar desde un ámbito institucional el crecimiento que pueden llegar a tener los propios elementos que constituyen a -- una Organización.

No es una tarea fácil y emprenderla con trae muchos --- riesgos pero a la vez se obtienen bastantes beneficios.

El Inventario de Recursos Humanos, es un proceso automatizado que contempla como eje principal a la persona, distinguiéndola de acuerdo a sus propias capacidades, - su experiencia, sus estudios, sus expectativas, su nivel de vida, así como todos los factores que influyen en el crecimiento institucional de los empleados. Todo ello constituye un determinado perfil que puede ser abocado a desempeñar funciones que correspondan a las - capacidades y conocimientos buscando una mayor eficienu

cia y productividad para la empresa, lo cuál redundará también en satisfacciones para los elementos que la -- forman.

Si la empresa no aprovecha las capacidades de sus Re-- cursos Humanos, está dando pie a convertirse en una -- Organización mediocre; esto es a un estancamiento que-- aunque puede ser parcial de algún modo tendrá muchas - limitantes para crecer de acuerdo a sus objetivos.

Si por el contrario abre el camino impulsando a sus - empleados, dando a conocer el objetivo institucional y valerse de adecuar las características antes citadas - de cada uno de los individuos de la Institución, obten-- drá los resultados esperados contando con personal --- consciente de su trabajo y acorde al mismo así como sa-- tisfecho de encontrar un desarrollo que le permita sa-- tisfacer sus necesidades de afiliación, económicas, in-- telectuales y de autorealización. Revirtiendo este pro-- ducto en beneficio de la propia Institución.

El Inventario de Recursos Humanos es por tanto una he-- rramienta fundamental, en la toma de decisiones rela-- cionada con el desarrollo institucional, del personal-- y en pro de la tecnología contemporánea.

Es importante destacar que la realización de éste trabajo fué con base al apoyo y asesoría de personas especializadas e involucradas con el Area de Sistemas, ya que toco temas que son por demás muy importantes y que sólo estudiosos en esta materia (Informática) pueden profundizar en detalles técnicos.

Hago dicha distinción ya que dentro del Capítulo IV involucro temas como el diseño de programas, lenguajes para programación, etc.

Mi postura en este trabajo es, desde un punto de vista-administrativo en donde desde luego está implícito el - Proceso Administrativo de la siguiente forma :

PLANEACION

En esta primera etapa se determina quién coordinará el proyecto, que Costo-Beneficio tendrá, se diseñará el programa de computo, se realizará el calendario de actividades inherentes al trabajo, se preveen las limitaciones, se verifica la flexibilidad que se tendrá, se pronostican resultados.

ORGANIZACION

En esta fase se plantean los objetivos, se determina el tramo de control, los niveles jerarquicos en los que recaeran las responsabilidades, se inicia en la recolección de datos y su codificación.

DIRECCION

Esta etapa vigila que exista armonía entre los objetivos, que se dé la eficiencia necesaria en las personas involucradas con el Inventario de Recursos Humanos, se maneja el flujo de información adecuada contemplando el uso o explotación que del sistema se haga.

CONTROL

Es la parte encargada de adecuar los medios necesarios para llegar a los objetivos, se revisan -- las acciones efectuadas, se obtiene una delinea - ción de las responsabilidades, llegando a ser un-reflejo de una adecuada planeación.

Es entonces un trabajo totalmente administrativo en el -
que se involucra un tema por cierto muy importante.

" Los Recursos Humanos "

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- . **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**
Autor : Fernando Arias Galicia
Editorial : Trillas Año : 1979

- . **LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
Autor : Antonio Fernández Arena
Editorial : Diana Año : 1981

- . **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
Autor : William P. Leonard
Editorial : Diana Año : 1980

- . **LECTURAS PARA EL CURSO DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**
Autor : Fernando Arias Galicia
Editorial : Trillas Año : 1979

- . **INTRODUCCION A LA INFORMATICA**
Autor : J.L. Mora, Enzo Molina
Editorial : Trillas Año : 1979

- . **TOMA DE DECISIONES POR MEDIO DE INVENTARIO DE OPERACIONES**
Autor : J.L. Thierauf, Richard A. Brosse
Editorial : Limusa Año : 1979

- . **ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION**
Autor : Adalberto R. Szalai.
Editorial : Trillas Año : 1977

- . **ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO**
Autor : Richard H. Hall
Editorial : Prentice/Hall Int. Año : 1979

- . **HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**
Autor : Claudes George
Editorial : Prentice/Hall Int. Año : 1981