

Capítulo 2. Inventario de recursos humanos como estrategia de toma de decisiones

Ana Rocío Macías Castañeda^{*}
Silvia Mata Zamores^{**}
Alberto Pontón Castro^{***}
Grace Aileen Ruiz Santoyo^{****}

Introducción

El concepto de recursos humanos ha evolucionado con el paso de los años; entre 1900 y 1950 se consideraba al trabajador como un componente dentro del proceso productivo (Armijos Mayon *et al.*, 2019). En los años ochenta se comenzó a ver al empleado como un ser humano y se identificó su relación

* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: rocio.macias@edu.uaa.mx

** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración. E-mail: silvia.mata@edu.uaa.mx

*** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: aponton@correo.uaa.mx

**** Universidad Autónoma de Coahuila, Campus Torreón, Facultad de Mercadotecnia. E-mail: gars8@hotmail.com

con aspectos de la organización, tales como la cultura, así como su impacto en las funciones principales de la empresa (Hurtado y Leal, 2008). Después de los noventa aparece el concepto de capital humano, el cual está integrado por los aprendizajes, experiencias, cualidades y aptitudes de las personas y su aplicación en el proceso productivo (Boisier, 2002; Navarro Abarzúa, 2005). Partiendo del concepto de capital humano, “una empresa que no conozca a sus empleados fracasará en cualquier estrategia que desee implementar” (Rangel, 2006, pp. 25-26), debido a que todos los integrantes de la empresa son de suma importancia desde quien realiza la tarea más sencilla hasta los altos ejecutivos porque representan los cimientos de la empresa.

En la actualidad, el reto principal es generar una correcta gestión de recursos humanos, la cual es una tarea de suma relevancia con impacto a lo interno de la empresa u organización y con trascendencia en la sociedad. Esta gestión inicia desde el reclutamiento, abarcando la selección, auditoría, desarrollo y fortalecimiento del personal, fomentando un clima de trabajo agradable que propicie la permanencia de los trabajadores (Armijos Mayon *et al.*, 2019). La gestión del talento “es una herramienta con alta implicación estratégica enfocada a crear valor” (Alonso y García-Muina, 2014, p. 1014). En este sentido, se requiere agregar el factor humano a la “cadena de valor como elemento clave en los procesos estratégicos de la empresa. Representa una ventaja competitiva constituyendo un recurso inimitable, único y competitivo, por el desarrollo de sus capacidades que pueden mantenerse y perdurarse en el tiempo” (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016: 3-4).

Una adecuada gestión requiere alinear las estrategias de la dirección con las de los recursos humanos, con la finalidad de generar una sinergia en la consecución de los objetivos organizacionales (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016). “Para realizar la gestión del talento, lo primero que se realiza es obtener información acerca del personal que se tiene”, sus características, habilidades, capacidades, fortalezas, debilidades, experiencias, así como sus aspiraciones (Schweyer, 2004, p. 20). De acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, se pone de manifiesto la necesidad de que en todas las empresas e instituciones se fomente la implementación de un inventario de recursos humanos, con el propósito de tener información que permita tomar decisiones para desarrollar y gestionar de manera óptima al personal, logrando una ventaja competitiva a través del recurso humano.

Acorde con lo anterior, se puede inferir que los colaboradores, cuando son tomados en cuenta, capacitados y se fomenta su desarrollo, se está generando personal calificado y comprometido que ofrecerá su máximo desempeño, repercutiendo de forma positiva en el desarrollo y clima de la organización, al generar mayor productividad, mejores relaciones y una ventaja competitiva. El beneficio para el factor humano está relacionado con la posibilidad de obtener mejores ingresos, ocupar puestos con mayor responsabilidad, incrementar sus conocimientos, habilidades, compromiso, motivación, bienestar y satisfacción laboral. Para obtener todos esos beneficios, es preciso iniciar estableciendo un inventario de recursos humanos que permita tener información relevante de cada uno de los colaboradores que forma parte de la organización, esto facilita la toma de decisiones y la gestión del personal.

Con el fin de corroborar lo expresado por los autores antes mencionados acerca de los resultados positivos en la toma de decisiones y la creación de una estrategia a partir del recurso humano, el propósito de este capítulo es aportar un modelo para elaborar un inventario de recursos humanos.

Revisión de la literatura

Recursos y áreas funcionales de la empresa

Los recursos de la empresa abarcan a los “recursos humanos, financieros, técnicos y materiales”, los cuales contribuyen para que la empresa pueda realizar sus funciones de forma eficiente y así cubrir las necesidades de los clientes. A continuación, se detalla cada recurso, así como la importancia del recurso humano.

1. El recurso humano es el más relevante ya que se encarga de gestionar los recursos financieros, técnicos y materiales. “Lleva a cabo el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, desarrollo, control, planeación de carrera, compensaciones, inventario de personal y capacitación”, conforme a las necesidades de la empresa.
2. Los recursos financieros se refieren al dinero con el que cuenta la empresa para operar, sea propio conformado por el capital, lo que se tiene en caja, y las utilidades de ejercicios anteriores, o financiadas por entes externos como préstamos de una institución financiera o

por los proveedores. Mantener finanzas sanas aporta al aumento de valor de la compañía y para hacer frente a la competencia.

3. Los recursos técnicos son los procesos que permiten que los recursos materiales, humanos y financieros trabajen de forma adecuada y logren sus objetivos, algunos recursos técnicos son la implementación de planeación estratégica, *lean manufacturing*, *six sigma*, procedimientos estandarizados en cada área, patentes y el uso de tecnologías de la información.
4. Los recursos materiales son elementos tangibles y cualitativos como las instalaciones de la empresa, maquinaria, herramienta y equipos, así como materia prima y materiales de oficina. Se requiere planear estos recursos para mantener un abasto suficiente para las operaciones de la compañía. También es importante cuidar los atributos de las materias primas porque repercuten en la calidad del producto final y la competitividad de la empresa (Luna González, 2015: 12-13).

Las áreas funcionales de la empresa son la base para la organización estructural y se componen por las funciones de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos, las cuales se describen a continuación:

- Mercadotecnia: área dedicada a estudiar el mercado y el comportamiento de los consumidores con la finalidad de ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes y sean rentables para la empresa. Entre las estrategias de esta área se encuentra el mix de mercadotecnia, el cual contempla, como primer aspecto, el producto, que consiste en establecer lo que se ofrece al cliente, con qué características, qué necesidades de los clientes cubre y cuál será la presentación del producto. El segundo aspecto es el precio, consiste en definir el valor monetario que tendrá el producto, es importante considerar los costos para su elaboración, un margen de utilidad, así como los precios de productos similares de la competencia. El tercer aspecto es la plaza. En esta etapa se define el punto de venta para acercar el producto al cliente y propiciar la compra. El cuarto aspecto es la promoción que involucra las acciones necesarias para dar a conocer el producto al mercado meta y persuadir a los consumidores para que adquieran el producto. Una vez definidos los aspectos anteriores se puede establecer el plan de mercadotecnia (Paternina Guarín, 2016).

- Finanzas: su función consiste en administrar de forma eficiente los recursos monetarios de la empresa para incrementar su valor; esto a través de establecer presupuestos anuales, determinar los planes de crédito para los clientes, negociar tiempos de pago con proveedores, elaboración de estados financieros que permitan observar el estado de la empresa y proporcionen información para tomar decisiones, establecer planes de inversión y planes de financiamiento (Luna González, 2015).
- Producción: consiste en transformar la materia prima en producto terminado. Abarca aspectos de planeación de materiales, programación de producción, control de inventarios, operación de equipos. Lo anterior con base en la previsión de la demanda del cliente. Una adecuada gestión de la producción aporta disminución en costos y tiempos de entrega. Entre las estrategias que se pueden establecer en el área de producción son: *lean manufacturing*, mejora continua, sistema logístico, así como una adecuada gestión de la cadena de suministros (Prado Prado *et al.*, 2020).
- Recursos humanos: desempeña un papel preponderante, debido a que es el área encargada de proveer el personal necesario e idóneo a las diferentes áreas funcionales para realizar de forma adecuada las actividades para que la empresa funcione correctamente, logre sus objetivos y sea competitiva (Luna González, 2015). Entre las herramientas que pueden implementarse son análisis de puestos, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, plan de carrera e inventario de recursos humanos (Crespo, 2021).

A continuación, se abordará a detalle el tema de recursos humanos y lo relacionado a la gestión del personal, con la finalidad de identificar la importancia que tiene en la empresa.

Recursos humanos

Como quedó de manifiesto en el apartado anterior, el recurso humano es el más trascendente en la empresa, porque sus actividades impactan en todas las áreas funcionales de la organización. La principal función de recursos humanos es atraer, elegir, desarrollar, evaluar y mantener al factor humano. Esas funciones

se logran a través de la gestión de recursos humanos que involucra el reclutamiento, la selección, contratación, capacitación, nómina y seguridad e higiene (Luna González, 2015). Planeación de plantilla, medición del trabajo, “políticas de retribuciones y relaciones laborales” (Rubio Sánchez, 2014, pp. 19-20). Así como la alineación de los intereses del personal con los de la empresa y viceversa; este último aspecto requiere de una comunicación constante con el personal que permita conocer sus valores y necesidades (Snell y Bohlander, 2013). A continuación, abordaremos las principales actividades de recursos humanos:

- Reclutamiento: consiste en comunicar las vacantes de la empresa para atraer candidatos (Armijos Mayon *et al.*, 2019).
- Selección: es la etapa en la que de varios candidatos se elige al más apto, porque sus características son muy similares a las que establece el perfil del puesto. También apoya en asesorar y clasificar al personal de acuerdo con sus capacidades para desempeñar futuros puesto, aportando al plan de carrera (Reinoso y Fernández, 2019).
- Contratación: implica la determinación del tipo de contrato que se realizará, redactar el contrato, recabar firmas, entregar copia del contrato al trabajador, realizar trámite de seguridad social y recabar la documentación del nuevo empleado para iniciar su expediente, es el proceso en donde se formaliza la relación laboral por medio de un contrato (Tejedo Sanz, 2013).
- Capacitación: es “el conjunto de actividades realizadas cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro, aumentando las capacidades de los empleados a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Herrero Blasco *et al.*, 2018, pp. 151-152). Existen tres tipos de capacitación: el primero es el entrenamiento: es de corto plazo y se da cuando un trabajador inicia en la empresa; el segundo es la capacitación: es de mediano plazo, su función es crear nuevos conocimientos y habilidades en el trabajador para que tenga las herramientas necesarias para aspirar a tener un puesto mayor dentro de la organización; el tercero es de desarrollo: es de largo plazo y tiene como objetivo preparar a los individuos para el desarrollo de su carrera profesional, consiste en seguir preparando a los colaboradores en todos los aspectos tanto para su vida laboral y personal (Herrero Blasco *et al.*, 2018).

- Nómina y políticas de retribuciones: consiste en el pago que se hace a los trabajadores por las funciones que realiza y las políticas de retribuciones contemplan los criterios para aumento de sueldo, o pagos extraordinarios como gratificaciones, compensaciones, premios de puntualidad y asistencia (Tejedo Sanz, 2013).
- Seguridad e higiene: abarca las actividades para preservar la salud física y mental de los trabajadores (Armijos Mayon *et al.*, 2019). Lo primero que se debe hacer es detectar los factores de riesgo a los que pueden estar expuestos los trabajadores, para direccionar las acciones necesarias para prevenir riesgos (Sánchez Fernández, 2016).
- Medición del desempeño: se realiza generalmente cada año y se evalúa el desempeño del trabajador en el puesto, con la finalidad de obtener fortalezas y áreas de oportunidad de cada empleado, permite valorar, medir y controlar el rendimiento del recurso humano (Herrero Blasco *et al.*, 2018), así como identificar capacitaciones para el personal, aplicar sanciones o gratificaciones y tiene íntima relación con las políticas salariales (Fernández López, 2017).

Una vez que se tienen claras las principales actividades del área de recursos humanos que realiza de manera cotidiana, se considera importante señalar que también realiza actividades estratégicas y estas tienen un impacto a largo plazo, es por ello que el siguiente tema tiene que ver con la planeación estratégica del área de recursos humanos.

Planeación estratégica de recursos humanos

La planeación estratégica de recursos humanos se define como el análisis de los requerimientos de recursos humanos de acuerdo con el entorno de la empresa, para con base en esto aplicar estrategias que aseguren la disponibilidad del personal necesario para que la empresa pueda desarrollar sus funciones. Apoya en prever las condiciones que se presentarán en relación con el factor humano. Con las estrategias permite a la organización mantenerse y crecer ante el reto actual del cambio constante, en el cual se encuentran inmersas las empresas. Dentro de los planes estratégicos de recursos humanos están la determinación del número de personal necesario, la comunión de los objetivos individuales

con los organizacionales y el establecimiento de las competencias necesarias de cada miembro (Mendoza *et al.*, 2016). Las etapas de la planeación estratégica de recursos humanos se mencionan a continuación:

5. Especificar los objetivos de recursos humanos.
6. Analizar la situación de la empresa, para esto se puede realizar un FODA de recursos humanos.
7. Revisar como se encuentra la empresa y cómo quiere estar para poder establecer un plan.
8. Diseñar los planes estratégicos, planes de respaldo y operativos.
9. Implementar y evaluar (Mendoza *et al.*, 2016).

Con base en lo anterior, el inventario de recursos humanos es una herramienta importante para analizar las fortalezas y debilidades que se tienen de personal, ya que ahí se recaba la información de toda la plantilla. También proporciona información para pronosticar la oferta de trabajadores e implementar planes de sucesión, los cuales consisten en detectar, capacitar y promocionar a los trabajadores a puestos de mayor responsabilidad y agiliza la ocupación de puestos con personal interno que cuente con los requisitos necesarios para dicho cargo (Snell y Bohlander, 2013). Ahora bien, como se mencionó, es importante tener una plantilla con la información de los trabajadores, la cual permitirá hacer análisis como el FODA, así también mejorar la toma de decisiones y lograr una planeación estratégica efectiva. Es por ello que se considera importante generar un inventario de recursos humanos, el cual se describe a continuación.

Inventario de recursos humanos

Como se menciona en el tema anterior, el inventario de recursos humanos representa una herramienta para conocer las fortalezas y debilidades que representa el personal para la empresa y esto aporta información relevante para la elaboración del análisis FODA de recursos humanos. El inventario de recursos humanos se conforma por “los datos que la organización recoge y gestiona de los empleados que la integran”. Para la elaboración de un inventario de desarrollo, se requiere un listado donde se consignan las características relacionadas con las capacidades para desempeñar diferentes funciones. Estas características podrían incluir asistencia a cursos, experiencia previa, grado académico,

especialidad, exámenes aprobados. Dicho inventario apoya para prever la factibilidad de cambio de puesto del personal. Así, también, permite a la empresa tomar decisiones para enlazar los intereses de crecimiento del trabajador con los de la organización (Berbel y Gan, 2012). El inventario debe incluir las destrezas, el sueldo, las relaciones laborales y cursos de formación; esta información sirve para conocer las características del personal y planear movimientos futuros (Caldera, 2005). Comprende las actividades de levantamiento de datos, almacenamiento y análisis de la información (Crespo, 2021, p. 204).

Tipos de inventario conforme a los autores Berbel y Gan (2012):

10. Inventario de gestión: involucra datos generales y su uso es administrativo, los datos a recabar en este inventario son: “nombre, apellidos, dirección, número de empleado, número de identificación, lugar y fecha de nacimiento, teléfono, correo electrónico, código de empleado, salario base, cotizaciones, impuestos, categoría profesional, antigüedad, licencia de conducir, estado civil, número de hijos, cuenta bancaria, etc.” Un punto muy importante para considerar en este tipo de inventario es la protección de los datos personales de los trabajadores. Los autores comentan que es importante conocer la legislación aplicable de acuerdo con la localización de la empresa. En ese sentido la ley aplicable para el estado de Aguascalientes es la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados del Estado de Aguascalientes y sus Municipios, la cual entró en vigor el 3 de julio de 2017 y con actualización el 20 de mayo de 2019. Entre las disposiciones generales establecidas en los artículos primero y segundo se menciona que es aplicable en el estado de Aguascalientes con objetivo de defender la protección de datos personales que resguarde cualquier persona física o moral, así como establecer obligaciones, procedimientos y sanciones (Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Aguascalientes y sus Municipios, 2019, p. 35).
11. Inventario de desarrollo: el cual tiene como finalidad conocer aspectos más específicos del colaborador y se puede usar como base para un plan de carrera. Entre la información que se recaba en este apartado se encuentra: formación académica, capacitaciones, manejo de otros idiomas, puestos desempeñados en otras empresas, puestos ocupados en la empresa actual, sueldo, número de

subordinados, desempeño, áreas de interés para formarse y desarrollarse, puestos que le interesa ocupar, disponibilidad para viajar, aficiones e indicadores de motivación, satisfacción y para este trabajo agregaremos la medición de compromiso.

Para fines de este trabajo, se manejará una combinación de ambos ya que se recabarán aspectos generales, así como elementos específicos de cada colaborador. Dentro de las ventajas de establecer un inventario de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Conocer a los miembros de la empresa.
- Perfeccionar la gestión del recurso humano.
- Mejorar los procesos de recursos humanos, al optimizar los tiempos de localización de datos del personal.
- Prever movimientos de personal por jubilación y establecer un plan de sucesión.
- Proveer de información para tomar decisiones estratégicas sobre posibles promociones, anticipar jubilaciones y procesos de sucesión para el personal interno.
- Proporcionar elementos para analizar la estructura de la empresa, de acuerdo con los factores que se establecen en el inventario como lo son edad, género, grado académico e indicadores de satisfacción, motivación y compromiso (Berbel y Gan, 2012).
- Apoyar en la recolección de información solicitada en auditorias de personal (ConAvalSí, 2021).

Tomando como base las ventajas antes mencionadas y los indicadores necesarios para el inventario de desarrollo, a continuación se ampliarán los temas de motivación, compromiso, satisfacción, toma de decisiones y auditorias de personal.

Motivación. Consiste en mover al personal hacia la acción con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos de la organización (Luna González, 2015). Con la aplicación de un esfuerzo voluntario y condicionado por la cobertura de necesidades propias del individuo (Ricalde, 2014). “Es un estado

interno que activa, dirige y mantiene la conducta” (Zubiri Sáenz, 2013: 194). La motivación fomenta el compromiso y la fidelidad de los empleados (Münch Galindo, 2015). Y genera un clima laboral agradable. Algunos factores externos que impulsan la motivación son el dinero, el reconocimiento, la participación, calidad laboral y el desarrollo profesional (Berardi, 2015). En este sentido el inventario de recursos humanos considerado como una base para el plan de carrera, fomentará la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Tabla 1. Teorías de motivación

<i>Autor</i>	<i>Teoría</i>
Abraham Maslow	<p>Pirámide de necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la base están las necesidades fisiológicas, como el alimento y casa, laboralmente estas son cubiertas mediante el pago del salario y las prestaciones sociales. • Necesidades de seguridad: en lo laboral se cubre al tener un trabajo estable, con condiciones de trabajo adecuadas. • Necesidades de amor o pertenencia: se cubre al sentirse estimado y parte de algo. • Necesidades de reconocimiento: de uno mismo y por parte de los demás. • Necesidades de autorrealización: consiste en desarrollar su propio potencial. • Dichas necesidades se van activando una vez que se cubren las anteriores, por ejemplo, una vez cubiertas las necesidades fisiológicas se activan las de seguridad.
Frederick Herzberg	<p>Dos factores de motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivadores como el logro de objetivos, obtener reconocimiento, desarrollo profesional y mayor responsabilidad. • Factores de mantenimiento como lo son las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones interpersonales.

<i>Autor</i>	<i>Teoría</i>
Clayton Alderfer	Teoría ERG: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de existencia: entran las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. • Necesidad de relación: considera la necesidad de pertenencia de Maslow y su repercusión en la estima de la persona. • Necesidad de crecimiento: Se satisface con el desarrollo profesional y personal del individuo.

Fuente: elaboración propia a partir de Münch Galindo (2015), Luna González (2015) y Ricalde (2014).

La tabla 1 proporciona elementos para entender más a detalle lo que impulsa al recurso humano, tales como, la retribución salarial para satisfacer sus necesidades básicas, la necesidad de pertenecer al grupo de trabajo, así como la necesidad de retos que aporten al desarrollo profesional para alcanzar la autorrealización. Al evaluar este indicador dentro del inventario de recursos humanos, proporciona información para establecer planes estratégicos para impulsar y mantener la motivación.

Compromiso. El compromiso es el vínculo que nace entre la empresa y los trabajadores, implica un aprecio o estima, así como el acatar los reglamentos y el querer continuar en la empresa (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007). “Modelo tridimensional de Mayer y Allen, los autores proponen en 1984 un modelo de dos dimensiones la afectiva y de continuidad y agregan la tercera dimensión en 1990 correspondiente a la normativa” (Vila y Faura, 2020, p. 205), mismas que se describen a continuación:

- Compromiso de continuidad: es el impulso que tiene el trabajador de mantenerse en la empresa porque considera que no tiene otras opciones de empleo o por lo que ha invertido en ella, ya sea tiempo, experiencia, conocimientos, etcétera.
- Compromiso normativo: es el deseo que muestra el trabajador de permanecer en la empresa por la identificación con la misma y por lo que le ha otorgado. Este tipo de compromiso genera en los trabajadores lealtad y fomenta una respuesta favorable ante los desafíos que se presentan en sus actividades.

- Compromiso afectivo: se genera cuando los empleados crean una relación afectiva con la empresa porque cubre sus necesidades y expectativas. Los trabajadores se muestran preocupados por los problemas de la empresa y buscan como solucionarlos (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007).

Satisfacción. El concepto de satisfacción está relacionado con los sentimientos del trabajador hacia la empresa tanto positivos como negativos, que se ven reflejados en su forma de actuar, comportarse y en el empeño que imprime en sus actividades diarias. Un sentimiento positivo hacia la empresa genera satisfacción, mismo que se convierte en impulso para realizar el trabajo por decisión propia y no por que esté obligado a ello. Este concepto no es estático, por lo que es importante conocer el nivel de satisfacción del personal e implementar acciones constantes para mantener al personal satisfecho (Moreno Baquedano y Wong Aitken, 2018). Herzberg sugiere aplicar lo siguiente para acrecentar la satisfacción en cuanto a “logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento” (Ricalde, 2014, p. 79):

- Ofrecer al trabajador actividades distintas que le permitan aprender constantemente y que desafíen la mente.
- Proporcionar un esquema de incentivos bien estructurado y justo.
- Mantener instalaciones limpias y seguras, así como mobiliario, maquinaria y equipos en buenas condiciones.
- Propiciar buenas relaciones laborales, en donde los mandos medios y superiores muestren apertura para recibir propuestas y comentarios, así como un interés por el personal subordinado (Ricalde, 2014).

Por lo mencionado por los autores en este apartado y en los dos anteriores, se infiere que la satisfacción, la motivación y el compromiso son conceptos interrelacionados, debido a que un trabajador satisfecho está motivado para dar lo mejor de sí en el trabajo, lo que fomenta su compromiso con la empresa.

Toma de decisiones. Es el proceso de elegir conscientemente una alternativa entre varias posibles, es importante detectar a tiempo la situación conflictiva para tomar la mejor decisión (Ricalde, 2014). También es necesario tener información relevante y oportuna que permita analizar la situación y elegir la mejor solución. Existen decisiones estratégicas: por lo regular recaen en la alta dirección, implican gran riesgo y sus consecuencias involucran a

toda la organización, son de alta dificultad, existe mayor incertidumbre y riesgo. Decisiones tácticas: son decisiones que se repiten constantemente, pueden cancelarse con facilidad, la repercusión es a corto plazo y sólo en un área de la empresa. Decisiones operativas: se toman en los mandos bajos, se repiten muy constantemente, existe mucha certidumbre sobre las consecuencias y tienen poco riesgo (Münch Galindo, 2015).

Figura 1. Modelo para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia a partir de Ricalde (2014).

El modelo que muestra la figura 1 presenta las etapas para tomar decisiones; primero se debe establecer el problema a solucionar, luego los criterios que servirán de base para la decisión, después se dará una orden de relevancia a cada decisión, dependiendo de la urgencia del problema a solucionar, como siguiente fase se especifican las posibles alternativas de solución, se evalúan dichas alternativas con un análisis de ventajas y desventajas y por último se calcula cada alternativa, la que obtenga mayor puntuación es la decisión óptima. El inventario de recursos humanos proporciona información para mejorar la toma de decisiones y la auditoría de personal identifica problemas a resolver.

Auditoría de personal. La auditoría de personal funge como herramienta de control, que permite evaluar los planes de recursos humanos contra los resultados obtenidos para revisar las desviaciones positivas o negativas. En caso de ser negativas se tendrá que implementar acciones correctivas que permitan retomar el rumbo, es parte de una mejora constante (Mora *et al.*, 2020). Apoya en la toma de decisiones y el perfeccionamiento de la administración de recursos humanos. Para llevar a cabo la auditoría de personal se tienen los pasos que se describen a continuación:

- Preparación: se definen a los integrantes que llevarán a cabo la auditoría.

- Estructuración de instrumentos: se establecen el alcance de la auditoría, los temas que se abordarán como puede ser medición de los procesos de recursos humanos, compromiso, satisfacción, clima organizacional, productividad, rotación, ausentismos e incapacidades, y se estipulan los instrumentos para recolectar los datos pertinentes.
- Auditoría interna: se establece el programa de la auditoría y se ejecuta.
- Elaboración y entrega de informe final: Se redacta el informe con los hallazgos y se presenta a la alta dirección.
- Plan de acciones correctivas: se elabora un plan para eliminar o disminuir los aspectos negativos detectados.
- Retroalimentación y control: consiste en verificar que se haya realizado la auditoría conforme a lo planeado, así como hacer corrección de aspectos que estuvieron fuera de lo establecido (Tristá *et al.*, 2019).

Una vez que se tienen estos conceptos claros, con los cuales se pueden integrar un inventario de recursos humanos, así como los aspectos que se deben considerar con la finalidad de tener la información relevante que permita fomentar la motivación, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, y con ello mejorar la toma de decisiones. Ahora se mencionará cómo a partir de estos datos, se puede generar una estrategia y con ello una ventaja competitiva enfocada al recurso humano.

Estrategia y ventaja competitiva enfocada al recurso humano. El término estrategia consiste en fijar los resultados que desea obtener la organización a largo plazo, sus objetivos y los recursos necesarios tanto en cuestión de dinero, personal y distribución (Chandler, 2003). Con especial atención en el cuidado del medio ambiente (Bonn y Fisher, 2011). Siendo la misión y visión la base de la estrategia, ya que en ellas se establece el ser de la empresa y a donde quiere llegar (Drucker, 2007). Las áreas de la empresa que requieren crear la estrategia y definir la comunicación más eficaz son recursos humanos y formación porque están encargadas de comunicar, fomentar y buscar la comprensión y asimilación de la estrategia dentro del personal, para que se involucren y den lo mejor de ellos para lograr los resultados esperados (Cameron, 2011). Por lo anterior, el área de recursos humanos debe estar involucrado desde la formulación de la estrategia para que tenga toda la información de primera mano y pueda transmitirla (Snell y Bohlander, 2013). También implica un

conocimiento de los riesgos de la estrategia para así tomar las decisiones pertinentes (Contreras Sierra, 2013).

- La estrategia permite establecer múltiples cursos de acción y resultados, lo que genera dificultad en su implementación (Davies, 2000).
- Las estrategias no son para siempre, se requiere estar en constante innovación al diseñarlas, para mantener la ventaja en relación con la competencia (Davies, 2000).
- Cuando se presente un ascenso a un puesto estratégico, la empresa debe involucrar al trabajador en la estrategia implementada, para que la comprenda y reconozca su función dentro de la misma (Dandira, 2012).
- Al implementar la estrategia, esta puede generar resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, lo cual puede dificultar su éxito (Jackson, 2011).

El concepto de ventaja competitiva ha sido abordado por muchos autores. Enseguida se presenta una definición enfocada al recurso humano por orden cronológico, desde los autores clásicos, hasta los más actuales. La ventaja competitiva es tener como empresa una posición preferente en el ramo, lo que le permite estar por encima de la competencia (Porter, 1985), esto como resultado del desarrollo de los recursos internos (Hofer y Schendel, 1980). Los trabajadores pueden representar una ventaja competitiva porque es complicado imitarlos, son flexibles y diferenciadores. Una ventaja de este tipo puede llevar siete años reproducirla en las empresas del mismo sector (Porter, 1990). El recurso humano para mantener su valor debe estar en constante desarrollo y evolución (Dessler, 2001). Existen tres condiciones para que se considere estratégico el recurso humano: la primera es que debe añadir valor positivo a la empresa; la escasez es la segunda. Al cumplir estas dos características ya se considera fuente de ventaja competitiva. Como último rasgo debe ser no sustituible, para que se convierta en sostenible. El área de recursos humanos es parte fundamental para aportar y mantener la ventaja competitiva a través de las siguientes actividades (López Cabrales *et al.*, 2018):

- Al seleccionar personal calificado para cubrir los puestos.
- Conociendo a cada trabajador, habilidades y limitaciones. En este sentido el inventario de recursos humanos es el instrumento que reúne dicha información.

- Estableciendo objetivos atractivos para cada persona.
- Otorgando reconocimiento al personal por su desempeño, así como una retroalimentación constructiva que le permita trabajar en las áreas de oportunidad.
- Previendo movimientos futuros de personal.
- Ofreciendo a los empleados un plan de desarrollo dentro de la empresa, lo que repercute en el compromiso.
- Fomentando la participación en la toma de decisiones.
- Al innovar en las prácticas de recursos humanos.
- Manteniendo al personal capacitado y con herramientas para afrontar los cambios constantes que se presentan en la empresa y su entorno.

Ahora bien, teniendo un panorama general de lo que es el inventario de recursos humanos, los tipos que existen, y qué ayuda para identificar o bien fomentar la motivación, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, mejorar la toma de decisiones y con ello realizar una planeación estratégica, que permita la creación de una estrategia que conlleve a generar una ventaja competitiva. Se presenta a continuación una propuesta de plantilla de inventario de recursos humanos.

Metodología

De acuerdo con los autores que se mencionaron en el capítulo anterior (Berbel y Gan, 2012; Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007; Vila y Faura, 2020; Münch Galindo, 2015; Luna González, 2015; Ricalde, 2014), se presenta una propuesta de un modelo de plantilla para elaborar un inventario de recursos humanos con la finalidad de comprobar el impacto del inventario de recursos humanos en la recopilación de información para la auditoría de personal, así como su impacto en la toma de decisiones estratégica, en la motivación, compromiso y satisfacción laboral.

Tipo de investigación: se llevará a cabo una “investigación cualitativa la cual se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014, p. 358), debido a que se analizará el entorno empresarial en lo que respecta a motivación, satisfacción, compromiso y deseos de cambio de puesto.

También será descriptiva, la cual consiste en determinar las condiciones de una organización en particular (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). Para este estudio se considerarán las variables demográficas, como edad, género, antigüedad, nivel de estudios, índices de motivación, compromiso, satisfacción e interés por cambiar de puesto de los trabajadores para tener un contexto de la empresa y a su vez ofrecerle al área de recursos humanos información relevante del personal. Asimismo, la investigación será transaccional debido a que reflejará la situación de la empresa con respecto a su recurso humano en un momento específico (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

Como primera etapa se genera un inventario de gestión. Se realizará una búsqueda de los siguientes datos generales en el sistema interno:

- Número de identificación
- Nombre
- RFC
- Edad
- Género
- Estado civil
- Número de hijos
- Escolaridad
- Tipo de contratación
- Datos del puesto actual
- Antigüedad
- Horario
- Sueldo

Esta información se vaciará en un archivo de Excel que será la base de datos general del inventario de gestión.

Como segunda etapa se trabajará en el inventario de desarrollo, para lo que se aplicará un cuestionario que contempla los siguientes elementos:

- Motivación: Se medirá en escala Likert de 5 puntos, la cual estará compuesta por: 1. Desacuerdo total, 2. En desacuerdo, 3. No estoy seguro, 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo. Se subdivide en “incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida” (González Vázquez, 2016: 83), con 5 ítems cada una como se muestra en la tabla 2. Este cuestionario se eligió por la validez que hizo la autora a través alfa de Cronbach cuyos valores

fueron superiores al 0.5, así también por el número y la claridad de los reactivos.

Tabla 2. Ítems de motivación

Incentivo económico
IE 1. Considero que mi sueldo corresponde a mi empeño.
IE 2. El pago que recibo cubre las necesidades básicas.
IE 3. Tengo alternativa para aumentar mi sueldo en este puesto.
IE 4. Mi sueldo esta conforme a mi responsabilidad.
IE 5. Puedo crecer salarialmente en este puesto si me esmero.
Realización personal
RP 1. Mi trabajo me hace sentir pleno.
RP 2. Es relevante para mi este trabajo.
RP 3. Mi bienestar se complementa al hacer las actividades de este puesto.
RP 4. El trabajo le da un sentido positivo a mi vida.
RP 5. Me agrada hacer este trabajo.
Relaciones interpersonales.
RI 1. Tengo amigos en mi trabajo.
RI 2. Me agrada la convivencia con mis compañeros.
RI 3. Con mis compañeros de trabajo acudo a reuniones sociales.
RI 4. Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es cordial.
RI 5. Me agrada el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.
Estabilidad de vida
EV 1. Mi trabajo me mantiene sano.
EV 2. Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios.
EV 3. Mi trabajo me hace sentir productivo.
EV 4. Gracias a mi trabajo soy una persona productiva.
EV 5. Me gustaría seguir trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.

Fuente: elaboración propia a partir de (González Vázquez, 2016)

- Compromiso. Se aplicará la escala de Mayer y Allen, en su versión al español con 18 ítems de Arciniega y Gonzáles (2006), tomado de

la tesis de Montoya Santos (2014). Al igual que el apartado anterior se utiliza una escala Likert de 5 puntos. Se evalúa compromiso afectivo, de continuidad y normativo. La tabla 3 muestra los ítems que componen cada aspecto. Se eligió este cuestionario por el respaldo de los autores Mayer y Allen, quienes son pioneros y vastos investigadores del compromiso organizacional, así como la versión adaptada al español.

Tabla 3. Ítems de compromiso

Afectivo
CA 1. Trabajo en esta compañía más por agrado que por cubrir las necesidades económicas.
CA 2. Cuento con una sólida sensación de afiliación con la empresa.
CA 3. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
CA 4. Considero que soy parte importante de la empresa.
CA 5. En verdad considero los problemas de la empresa como míos.
CA 6. Me agrada platicar con personas externas sobre mi empresa.
CA 7. Sería grato trabajar en esta empresa el resto de mi vida laboral.
De continuidad
CC 1. Considero que otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo, por eso sigo laborando aquí.
CC 2. Dejar la empresa no sería posibilidad, porque considero que no podría conseguir otro empleo igual.
CC 3. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.
CC 4. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.
CC 5. Muchos proyectos de mi vida se pausarían si dejara mi empresa ahora.
Normativo
CN 1. Considero que dejar en este momento mi empresa no es opción, aunque el cambio me ofreciera ventajas.
CN 2. La empresa me ha otorgado muchos beneficios por lo que me sentiría culpable de dejar mi trabajo.

CN 3. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.

CN 4. Mi lealtad está con mi empresa.

CN 5. Creo que le debo mucho a esta empresa.

CN 6. Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.

Fuente elaboración propia a partir de Montoya Santos (2014).

- Satisfacción laboral. Se evaluará con el instrumento de satisfacción S21/26 validado por Meliá *et al.* (1990), el cual se compone de 26 ítems, los cuales integran la satisfacción intrínseca, de remuneración, supervisión, ambiente físico, cantidad, calidad y relaciones. Como en los apartados anteriores, se manejará escala Likert de 5 puntos. En la tabla 4 se muestran los ítems que conforman este instrumento, el cual se eligió porque fue elaborado por investigadores con amplia experiencia en la construcción de instrumentos para medir satisfacción, por la claridad de los enunciados, el número de ítems, por los aspectos de satisfacción que abarca y por su validez con una alfa del 0.90; lo único que se adecuó fue el uso de la escala Likert, ya que los autores utilizaron respuesta dicotómica.

Tabla 4. Ítems de satisfacción laboral

Satisfacción intrínseca

SINT 1: Siento agrado por mi trabajo.

SINT 2: Me agrada que la empresa tenga alternativas para hacer actividades dentro de mi trabajo para las cuales tengo talento.

SINT 3: Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.

SINT 4: La empresa me permite decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo lo cual aporta en mi satisfacción.

Satisfacción con la remuneración

SR 1: El pago que recibo me satisface.

SR 2: La empresa ofrece satisfactorias oportunidades de crecimiento profesional.

SR 3: Estoy satisfecho en la formación que me da la empresa.

SR 4: Me satisfacen las negociaciones que hace mi empresa sobre aspectos laborales.
SR 5: Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales.
SR 6: Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.
Satisfacción con la supervisión
SS 1: La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria.
SS 2: Me agrada como me dirigen en lo referente a frecuencia y atención.
SS 3: Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones del área en la que laboro.
SS 4: Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.
SS 5: Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.
SS 6: Es grato sentir el apoyo de mis superiores.
SS 7: Me agrada mi participación en la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo.
Satisfacción con el ambiente físico
SAF 1: La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es adecuada.
SAF 2: En mi lugar de trabajo existe una buena iluminación, ventilación y temperatura.
SAF 3: Me satisface el entorno y mi área física de trabajo.
Satisfacción con la cantidad
SCAN 1: Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que tengo.
SCAN 2: Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mi tarea.
Satisfacción con las relaciones
SREL 1: Me satisface mi relación con mis superiores.
SREL 2: Me satisface mi relación con mis compañeros.
Satisfacción con la calidad
SCAL 1: Estoy satisfecho con los equipos y herramientas que tengo para hacer el trabajo.
SCAL 2: Me agrada el nivel de calidad que obtenemos.

Fuente: elaboración propia a partir de Meliá *et al.* (1990).

- Para analizar la disponibilidad del personal para seguirse desarrollando y observar su necesidad de cambio, se aplicará un cuestionario de 10 ítems con escala de Likert de 5 puntos, tomado de Blanco Sánchez (2004). En la tabla 5 se muestran los ítems que integran este apartado.

Tabla 5. Ítems interés por un desarrollo profesional

Interés por un cambio de puesto y desarrollo
CP 1. Me gustaría que la organización me brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo
CP 2. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional
CP 3. Me gustaría tener un cambio en las actividades que desempeño diariamente en mi trabajo
CP 4. Me puedo comprometer a tener un desarrollo personal y profesional
CP 5. Estoy dispuesto a asistir a capacitaciones que me ayuden a desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para otros puestos, aun si fueran después de mi horario de trabajo
CP 6. Estoy listo para tener más responsabilidades
CP 7. Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de cambiar de puesto
CP 8. Sería interesante trabajar con gente de otras áreas
CP 9. Tengo una necesidad de cambio
CP. 10 Me interesa seguir estudiando

Fuente: elaboración propia a partir de (Blanco Sánchez, 2004).

Todo lo recabado por el cuestionario también se vaciará en la base de datos de Excel y se buscará en los datos de la empresa información acerca de capacitaciones y evaluaciones del desempeño, dicha información completará el inventario de desarrollo.

Propuesta de intervención

Una vez establecidos los fundamentos teóricos, así como la metodología que se aplicará, en el presente apartado se manifiesta la propuesta de intervención para elaborar el inventario de recursos humanos, el cual aportará una herramienta a la empresa para tener mayor conocimiento del personal. Para llevar a cabo el inventario de recursos humanos Berbel y Gan (2012), establecen ocho etapas que se muestran en la figura 2.

Figura 2. Etapas de la implementación de un inventario de recursos humanos

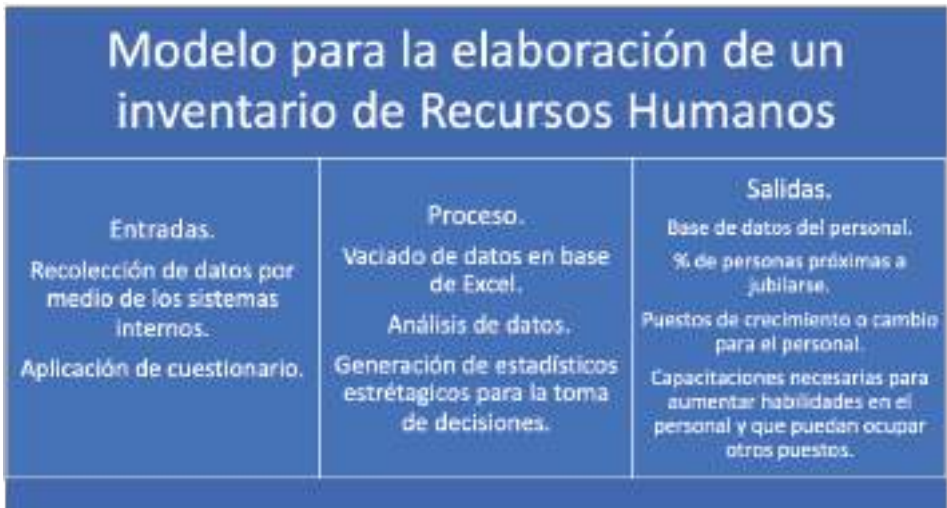


Fuente: elaboración propia a partir de Berbel y Gan (2012).

En la primera etapa se analizan los datos que la empresa ya tiene en los diferentes sistemas internos, para así poder establecer qué aspectos se requieren para integrarlos al cuestionario y con base en ellos poder obtenerlos. Como segundo paso se realiza la planeación del inventario, se establecerán objetivos, tiempos y alcance, se evaluará si la empresa cuenta con aviso de privacidad o en su defecto se elabora una propuesta. En el tercer paso se presenta el proyecto a la alta dirección para obtener la aprobación y poder informar al personal. En el cuarto paso se establece el cuestionario y la base de datos que recolecta la información. Como quinto paso se lleva a cabo el levantamiento del cuestionario. En el sexto paso se recolecta la información y se hace el vaciado en la base de datos. Como séptimo paso se analiza la información recabada para formular un informe general. En el octavo paso se dará mantenimiento a la información y se actualizará con el personal que se integre a la empresa.

Una de las entradas del modelo de la figura 4, se compone por los datos que se obtendrá del sistema interno de la empresa, tales como los siguientes: número de identificación, nombre, RFC, edad, género, estado civil, nombre de puesto, adscripción, sueldo, turno y antigüedad en la empresa. La segunda entrada será la información recabada mediante un cuestionario, el cual, como se mencionó en el apartado anterior, contempla aspectos de motivación, compromiso, satisfacción e interés por un cambio de puesto y desarrollo, para formar el inventario de desarrollo. Con lo que respecta a la etapa del proceso dentro del modelo, se

Figura 3. Modelo para la elaboración del inventario de recursos humanos



Fuente: elaboración propia a partir de Berbel y Gan (2012), y Muñoz (2021).

realizará el vaciado de todos los datos en una base de datos en Excel, la cual quedará como se muestra en la tabla 6 con los datos del inventario de gestión y como se exhibe en la tabla 7 con los datos del inventario de desarrollo.

Tabla 6. Datos del inventario de gestión

Número de identificación.	Nombre	RPC	Fecha de nacimiento	Edad	Género	Estado Civil	Número de hijos	Último grado de estudios	Nombre del puesto actual	Afiliación	Fecha de ingreso	Sueldo	Turno	Antigüedad en la empresa

Fuente: elaboración propia.

- Cimente las bases para implementar la planeación estratégica de recursos humanos que permita prever la demanda de puestos y establecer planes que permitan hacer frente de forma óptima.
- Perfeccione la gestión de recursos humanos al minimizar los tiempos en procesos de selección que puedan ser cubiertos por personal interno.
- Favorezca la toma de decisiones estratégicas para cambios de puesto de personal interno, fomentando la satisfacción, motivación y compromiso del personal.
- Permita dar mayor relevancia al personal interno en áreas clave de la empresa.
- Apoye en la organización de un plan de sucesión para el personal que esta por jubilarse, lo que se pretende impactará en la reducción de tiempos para cubrir ese tipo de vacantes.
- Fomente capacitaciones más enfocadas a desarrollar habilidades en el personal para crear una ventaja competitiva a través del recurso humano.
- Encamine a los miembros de la empresa al logro de sus objetivos individuales y organizacionales, fomentando la motivación del personal y la competitividad de la empresa.
- Proporcione una base para establecer un plan de vida y carrera para el personal. Al identificar puestos de crecimiento o cambio para cada trabajador, lo cual pretende impactar positivamente en el compromiso y satisfacción laboral.

Referencias

- Alonso, Á. y & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025.
- Armijos Mayon, F.B., Bermúdez Burgos, A.I. y Mora Sánchez, N.V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*.
- Berbel, G. y Gan, F. (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. *Manual de Recursos Humanos*, 10.

- Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Blanco Sánchez, N. L. (2004). *Factibilidad para la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida a la empresa*.
- Boisier, S. (2002). *Conversaciones sociales y desarrollo regional*. Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.
- Bonn, I. y Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5(14), 1-10.
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. México: Editorial eumed. net.
- Cameron, A. (2011). A sustainable workplace – we're all in it together. *Strategic Direction*, 28(1), 3-5.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- ConAvalSí (2 de noviembre de 2021) ¿Qué es un inventario de personal y por qué es tan importante? <https://www.conavalsi.com/blog?s=inventario+de+personal>
- Contreras Sierra, E. (2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Madrid: Eudeba.
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Drucker, P. (2007). *The Practice of Management. The Classic Drucker Collection*. (USA: Elsevier).
- Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos UF0345*. México: Editorial Tutor Formación.
- González Vázquez, E. (2016). *El impacto del clima laboral, el comportamiento organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes*. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P. y Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Herrero Blasco, A. y Perello Marín, M.R. (2018). Dirección de Recursos Humanos: Gestión de Personas. Madrid: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1980). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul Conn: West Publishing.
- Hurtado, M. C. G. de Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159.
- Jackson, S.E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados del Estado de Aguascalientes y sus Municipios (03 de julio de 2017). P.O. No. 20 <https://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/EDO-18-120.pdf>
- López Cabrales, Á., Valle Cabrera, R. y Pasamar Reyes, S. (2018). *Fundamentos para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. México: Editorial UOC.
- Luna González, A.C. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A. y Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D. y Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-12.
- Montoya Santos, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*.

- Mora, J., Mora, A., Huilcapi, M., Morales, S. y Calderón, J. (2020). Vista de auditoría de personal, primer paso en la valoración de recursos humanos. *Journal of Science and Research*, 5(1), 244-265.
- Moreno Baquedano, M. J. y Wong Aitken, H. G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(27), 1-15.
- Münch Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Ponce, M.S. (2021). *Propuesta de un modelo para el desarrollo de talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, en una empresa de tecnología de la información*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13(35), 1-10.
- Paternina Guarín, M. (2016). Neuromarketing como herramienta de posicionamiento de marcas. *In Vestigium Ire*, 10(2), 166-180.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Prado Prado, J. C., García Arca, J. y Fernández González, A. J. (2020). *Fundamentos de Gestión de la Producción*. México: Dextra Editorial.
- Rangel García, S. (2006). *La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones*. Colombia: Universidad de La Sabana.
- Reinoso, O. L. M. y Fernández, T. V. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 225-242.
- Ricalde, M. G. B. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Rubio Sánchez, T. (2014). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Octaedro, S. L.
- Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos* (MF0238_3). Madrid: Editorial CEP, S. L.

- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Cañada: Wiley.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16a. ed.). México: Cengage Learning.
- Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Macmillan Iberia, S. A.
- Tristá, L. A., Puentes, L., Junquera, Y. y Dios Martínez, A. de (2019). Implementación de auditorías internas de los recursos humanos. *Folleto Gerenciales*, 23(4), 234-242.
- Vila, S.A. y Faura, M. P. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 201-226.
- Zubiri Sáenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*; 36(1), 193-196.

