

872702



Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN N° 8727-02 ----

1

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

*Propuesta Para Mejorar el
Proceso de Selección de Personal
Mediante la Aplicación del Análisis
de Puestos en la empresa "Cocinas
Integrales COEXSA".*

298255

TÉSIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Pilar del Carmen Becerril Mejía



Uruapan, Michoacán, Junio del 2001



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.

DEDICATORIAS

A:

MIS PADRES.

Jesús Becerril Orrante y Ma. Elena Mejía Barrios.

MIS TÍOS.

Federico Jiménez T.

Mary Mejía B.

Alfonso Mejía B.

Lázaro Becerril O.

Lety Ortiz V.

Tere Becerril O.

MIS ABUELAS.

Juanita Barrios Ch.

Teresa Orrante O.

MIS HERMANOS.

Ma. Elena.

Jesús David.

Ma. Fernanda.

Consuelo Estefanía.

A:

*Marco Jiménez T.
Mony Jiménez T.
Fanny Mejía S.
Mina Mejía S.*

*Álvaro Valencia G.
Luis Gallegos P.*

*Angélica Martínez L.
Margarita Bonilla R.
Ericka Ríos G.*

*Guillermo Doddoli M.
Nacim Navarro.*

*Marcos Quiroz E.
Anabelle Arroyo M.
Elvira Equihua.
Nora Rendón.
Adrián Dueñas P.*

*Pilar Herrera de B.
Manuel Cervantes A.*

Mis maestros y compañeros.

INDICE

Introducción	6
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	
1.1 Antecedentes de la Administración	11
1.2 Concepto de Administración	13
1.3 Origen y Desarrollo de la Administración del Factor Humano	14
1.4 Concepto de la Administración del Factor Humano	18
1.5 Importancia	19
1.6 Objetivos	19
1.6.1 Objetivo Social	19
1.6.2 Objetivo Organizacional	20
1.6.3 Objetivo Funcional	20
1.6.4 Objetivo Personal	20
1.7 Características del Factor Humano	20
1.8 Funciones de la Administración del Factor Humano	22
1.8.1 Abastecimiento	23
1.8.1.1 Subfunciones	23
1.8.2 Desarrollo	24
1.8.2.1 Subfunciones	24
1.8.3 Implícitas	26

CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Concepto	29
2.2 Importancia	30
2.3 Objetivo	30
2.4 Cuando surge y cuando termina	31
2.5 Apoyos al proceso de Selección de Personal	32
2.5.1 Planeación de Recursos Humanos	32
2.5.1.1 Ventajas	32
2.5.1.2 Proceso	33
2.5.2 Análisis de puestos	34
2.5.3 Requisición de personal	34
2.5.4 Reclutamiento de personal	37
2.5.4.1 Finalidad e importancia del reclutamiento	38
2.5.5 Valuación de puestos	38
2.5.5.1 Importancia de la valuación de puestos	39
2.5.6 Mercado de Trabajo	39
2.6 Proceso de Selección de Personal	40
2.6.1 Recepción de Solicitudes y/o Currículum Vitae	41
2.6.1.1 Solicitud de Empleo	42
2.6.1.2 Currículum Vitae	49
2.6.2 Entrevista Inicial	51
2.6.3 Evaluación Técnica	55
2.6.4 Evaluación Psicológica	57
2.6.5 Estudio Socioeconómico	60

2.6.6 Entrevista Profunda o Estructurada	61
2.6.7 Examen Médico	64
2.6.8 Toma de la Decisión	65

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PUESTOS

3.1 Concepto de Análisis Puestos	68
3.1.1 Concepto de Análisis	69
3.1.2 Concepto de Puesto	69
3.2 Objetivo de el Análisis de Puestos	70
3.3 Necesidades que satisface	71
3.4 Ventajas	72
3.5 Problemas actuales	72
3.6 Clasificación de Puestos	73
3.7 Los Analistas de Puestos	75
3.7.1 Analistas Internos	75
3.7.2 Analistas Externos	75
3.8 Consideraciones previas al Análisis de Puestos	76
3.9 Métodos para reunir información sobre el Análisis de Puestos	77
3.9.1 Entrevista	77
3.9.2 Cuestionario	82
3.9.3 Observación	85
3.10 Pasos a seguir en el Análisis de Puestos	86
3.10.1 Determinación de el uso de la información	86
3.10.2 Información Previa	86

3.10.3 Selección de posiciones representativas	87
3.10.4 Recolección de información para el Análisis	88
3.10.5 Revisión de la información	88
3.10.6 Elaboración de la descripción y especificación del puesto	88
3.11 Información que se obtiene con el Análisis de Puestos	89
3.12 Usos y aplicaciones	90
3.13 Descripción de Puestos	91
3.13.1 Estructura de la descripción de puestos	91
3.13.1.1 Identificación del puesto	92
3.13.1.2 Resumen del puesto	93
3.13.1.3 Relaciones, responsabilidades y deberes	93
3.13.1.4 Autoridad	94
3.13.1.5 Criterios de desempeño	94
3.13.1.6 Condiciones de trabajo	94
3.13.1.7 Especificación del puesto	97
3.13.1.7.1 Aspectos a considerar en la especificación del puesto	97
3.13.2 Normas para la descripción del puesto	98

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO

4.1 Metodología	103
4.2 Antecedentes de la empresa	104
4.3 Objetivos generales de la empresa	106
4.4 Estructura organizacional	106
4.5 Caso práctico	108

4.6 Interpretación de datos	122
4.7 Conclusiones	131
4.8 Propuesta	141
Bibliografía	167
Apuntes	169

INTRODUCCIÓN

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, con los conocimientos, experiencia, valores, aptitudes y actitudes que se requieren, en el momento adecuado.

El no conseguir este objetivo, puede ocasionar para la empresa el aumentar sus costos tanto de tiempo como en dinero, que se derivan del proceso de selección para poder cubrir un puesto. Ya que, la empresa al no contar con las personas aptas para desempeñar los puestos, derivado de un proceso de selección de personal deficiente, contribuirá a que constantemente se esté requiriendo de nuevo personal ya que el que se tiene no cumple con las características y el desempeño que la empresa necesita. Y por ende, se necesitarán de más esfuerzos tanto de tiempo como económicos para estarlos cubriendo constantemente.

Lo más importante dentro de la organización, es el contar con recursos o factor humano de calidad, ya que el recurso más importante que tiene la organización recae en las personas que la forman. Esto por la razón de que para que ésta pueda operar necesita de él en todos sus sentidos, ya sea por su aportación intelectual, monetaria, de fuerza de trabajo o de otra índole, es el recurso humano el que le da valor a la empresa por el simple hecho de ser las personas quienes le dan vida y contribuyen a su desarrollo. Así que si una empresa pretende lograr un completo desarrollo, éste no solo se debe dar en cuanto a su estructura, crecimiento y obtención de utilidades, sino que para que se ello se dé la empresa tiene que esforzarse para que su recurso humano crezca y se desarrolle junto con ella.

El desarrollo de este tema servirá a la micro y pequeña empresa de la ciudad de Uruapan, Michoacán que busque llevar a cabo un proceso de selección de personal válido y fiable por medio de un correcto establecimiento del perfil del puesto.

Todo esto a través de un análisis de los factores a considerar para poder establecer un perfil de exigencias del puesto de trabajo, tomando en cuenta los puestos más representativos de las áreas funcionales de una empresa dedicada a la fabricación y venta de cocinas integrales, "COEXSA". Así como también la realización de un estudio para determinar el grado de importancia que tiene el Análisis de Puestos dentro de un efectivo proceso de Selección de Personal.

Todo lo anterior, porque se considera que tanto la micro como la pequeña empresa necesitan más apoyo y orientación para lograr su mejor desarrollo. Y al no tener bien diseñado el perfil del puesto del personal que se necesita, dificultará el proceso de selección y ocasionará pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo de las partes involucradas ya que por lograr con mayor rapidez la aceptación de algún candidato a un puesto, pudiera ser que ésta persona no sea la ideal a cubrir el puesto por no contar con las características que éste requiere, lo que conllevará después a diversas situaciones tales como el despido del trabajador, la renuncia del mismo o un mal desempeño en las labores.

OBJETIVOS:

1. Llevar a cabo una propuesta de un perfil de puestos que muestre los factores a considerar y su grado de importancia según las exigencias del mismo; para que con esto se

compare éste y el de los aspirantes a ocupar el puesto, y determinar que persona cubre las exigencias que éste requiere.

2. Mostrar las ventajas que ofrece el Análisis de puestos dentro de la selección de personal.

3. Determinar la importancia que tiene una selección de personal dentro de la empresa.

Para todo lo anterior, es necesario tomar en consideración los objetivos que la empresa tenga para cada uno de los puestos.

HIPÓTESIS:

1. La selección de personal con base en el análisis de puestos, proporciona una menor insatisfacción laboral.

2. Existe una relación entre la utilización del perfil del puesto y una selección de personal adecuada.

Por lo que en ésta investigación se abordarán dichos temas, no sin antes hacer mención en el Primer Capítulo de las generalidades de la Administración de Personal o del Factor Humano, abarcando conceptos tales como sus antecedentes, su definición, así como la importancia que ésta tiene para la empresa y los objetivos que persigue. Al ser una área tan extensa y compleja, la Administración del Factor Humano se deriva en varias funciones y subfunciones, las cuales en su conjunto logran proveer a la empresa de información suficiente para poder tomar decisiones en el área de recursos humanos.

En el Segundo Capítulo se tratará el tema de la Selección de Personal, función clave en la Administración del Factor Humano. En él se hablará de aspectos generales que engloba éste concepto, así como del proceso a seguir para lograr una eficiente selección de personal, el cual es de vital importancia desde su inicio para llamar la atención de los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante, hasta la toma de la decisión sobre la cuál se elegirá a la persona para cubrirla.

En el Tercer Capítulo, de manera más específica se tratará el tema del Análisis de Puestos, tema principal en éste estudio ya que cualquiera que fuesen las características propias de la empresa, ésta técnica es de gran utilidad para conocer los componentes y aspectos específicos de cada uno de sus puestos de trabajo para así tener una visión y un concepto más amplio y claro de qué tipo de personas se requieren en la organización. Todo lo anterior, se detallará más ampliamente en dicho capítulo.

Por último, el caso práctico abordado en el Capítulo Cuarto, va enfocado a un estudio aplicado en la empresa "COCINAS INTEGRALES COEXSA" de ésta ciudad de Uruapan, Michoacán; con el fin de analizar tanto a la gerencia como a los trabajadores de la misma para determinar si son comprobadas las hipótesis antes planteadas, y lograr también los objetivos de éste estudio de Tesis planteados también con anterioridad.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

CAPÍTULO UNO

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

El papel que desempeña el factor humano en el desarrollo de las organizaciones actualmente con el manejo tan acelerado de la información, los grandes avances tecnológicos, así como los cambios que ha sufrido el entorno de las empresas, tanto social, económico y político, ha influido enormemente en ellas para fomentar su desarrollo, centrándose enormemente en el surgimiento de una necesidad de cambio en la manera de ver el factor humano dentro de la organización. Por ello en este primer capítulo se expone una breve reseña de los orígenes y la evolución que ha venido sufriendo a través de la historia, conceptualizando primeramente lo que es la administración, para después ligarlo a lo que significa administrar el factor humano, identificando su importancia, objetivos, características y funciones que intervienen en ella, para poder tener así una visión más amplia de las bases de este estudio.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La evolución que ha tenido la Administración a través de la historia, ha sido resultado de las necesidades tanto económicas como sociales del hombre; el que de alguna manera ha visto la manera de administrarse y organizarse desde las formas más sencillas y rudimentarias, hasta las más complejas. Por lo que se hace necesario hacer una breve reseña histórica de las diversas corrientes o enfoques administrativos.

Si bien es cierto que los orígenes de la Administración se remontan a la época primitiva, agrícola, grecolatina y época feudal, en numerosas ocasiones se ha mencionado a la iglesia y al ejército como las primeras organizaciones en donde el ordenamiento de las personas es algo característico, pero para este estudio sería conveniente comenzar a analizar desde la época de la Revolución Industrial en donde, a raíz de la desaparición de los talleres artesanales y el surgimiento del desarrollo industrial, la administración se hizo cada vez más compleja, y fue necesaria la aparición de diversas corrientes o teorías administrativas con el fin de lograr un mejor resultado en las operaciones, ya que en ese tiempo se dieron grandes cambios en los contextos sociales, económicos, políticos, tecnológicos e industriales.

Esta situación llevó al desarrollo de diversas corrientes, en donde Frederick Taylor marcó el inicio de la Administración Científica. Esta corriente se enfoca más que nada al aumento de la eficiencia a través de los estudios de tiempos y movimientos, la división del trabajo, estableciendo normas y estándares, así como principios con el fin de obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y de los materiales. Este enfoque consideraba que la principal motivación para el trabajador era el dinero, la estructura organizacional de la empresa era centralizada totalmente.

Conforme se fueron desarrollando los métodos y técnicas administrativas, asimismo surgieron nuevos enfoques que buscaban el logro de una mayor eficiencia; apareciendo Elton Mayo que tomó más en cuenta las necesidades de la persona no tanto económicas, sino buscando una mayor integración entre la persona y la empresa, fomentando el trabajo en equipo.

Posteriormente aparecieron en el campo de la Administración figuras como Herzberg y su teoría de los 2 factores, Maslow y la pirámide de necesidades, Mc Gregor con su "Teoría X y Teoría Y"; entre otros más, que lograron el desarrollo de la Administración y por ende, de una nueva visión hacia el hombre-trabajador.

Hoy en día, han surgido nuevas técnicas o corrientes administrativas como el Benchmarking, el Empowerment, la Reingeniería y el Desarrollo Organizacional, que van enfocadas totalmente al establecimiento de nuevos paradigmas en donde el factor humano toma gran relevancia. (ADMINISTRACIÓN VI:2000)

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Debido a la interacción hombre-organización-objetivos, la base de la organización humana es la administración, a través de ella logra sus metas, permite que el individuo use y explote todas sus capacidades y sea capaz de crear organismos sociales, haciendo de la administración un proceso dinámico, complejo y con actividades estructuradas e integradas. Lo que provoca que dentro de ella surja una interacción entre los diferentes recursos que la componen para el logro de sus objetivos previamente planeados. "La palabra Administración, etimológicamente viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación, obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro". (CHIAVENATO, 1995:8).

Puede considerársele sinónimo de dirigir, mandar o cuidar, sin embargo, este sencillo concepto ha ido evolucionando a la par de su desarrollo y aplicación. Hasta se le podría

considerar como una definición incompleta, ya que se sólo se refiere a una etapa del proceso administrativo que es la dirección, y no a todo lo que engloba la administración. Aunque estos conceptos todavía están vigentes, hoy en día la administración es considerada una función integradora de todos los recursos con los que cuenta una empresa con un enfoque de globalización, es decir, tener una visión generalizada de todo aquello que pueda afectarla. Significa el esfuerzo coordinado de las personas junto con los recursos buscando una meta en común.

Así pues, la administración es la aplicación técnica, científica y artística del proceso administrativo cuyas etapas son la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control; con la finalidad de lograr la máxima eficiencia y eficacia de los recursos humanos, lograr la máxima productividad de la maquinaria, equipos y materiales, y la máxima rentabilidad de los recursos financieros de una organización para el logro óptimo de los objetivos económicos, sociales y de servicio que ésta tenga.

1.3. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

El papel que juega el factor humano dentro de la organización hoy en día ha tomado gran relevancia, la evolución que éste ha tenido desde la administración empírica, pasando por la administración científica y llegando a nuestros días ha sufrido una gran e importante transición en el modo de ver a la persona dentro de una organización, es por eso que el enfoque que se le ha dado al individuo dentro de la organización a pasado de ser considerado como un “recurso” pasivo y sin reconocimiento, a tomarlo como parte fundamental del impulso y avance de la organización, fomentando su desarrollo integral. Básicamente la

administración del factor humano surge por la necesidad de regular las relaciones entre obrero y patrón.

En general, los orígenes de la administración de personal o del factor humano, llamándolo correctamente, se remontan a los orígenes de las sociedades, que al igual que la administración en general pasó de una estructura bastante simple y rudimentaria, a una estructura y un proceso bastante complejo y completo. En donde su evolución tomó gran relevancia a partir de la Revolución Industrial, en donde los recursos considerados como los más importantes en el desarrollo de la organización eran la maquinaria y el capital, y por lo mismo el principal objetivo de ésta era la obtención de utilidades, pasando a un segundo plano la importancia que para una organización tienen las personas.

Hoy, ésta visión ha cambiado al grado de reconocer que el objetivo principal de la organización va más allá de estos conceptos y se denota la importancia que tiene el desarrollo del aprendizaje y la creatividad de la persona de manera integral con la organización. Por lo que éstas ya toman conciencia de que para poder salir adelante en este marco que se vive hoy en día, hay que revalorar y estimular el potencial de las personas que las forman, logrando así que la organización sea un ente más productivo y eficiente. Todo esto claro, mediante una acertada selección de los elementos que va a necesitar para lograrlo, según sus necesidades y posibilidades.

En el siguiente cuadro se presenta la evolución histórica que ha tenido la administración del factor humano:

CUADRO 1 Evolución Histórica de la Administración de Personal.

AÑO APROXIMADO	INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO	CONTRIBUCIONES
1550-1566 A.N.E.	EGIPTO	*Establece un régimen perfeccionador de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 A.N.E.	GRECIA (PERICLES)	*Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales.
202-219 A.N.E.	CHINA (CONFUSIO)	*Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	NICOLAS MAQUIAVELO	*Enuncia las cualidades del jefe.
1776	FRANCIA R. HUBERTY	*Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	ROBERTO OWEN	*Necesidad de prácticas (RELACIONES) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores.
1853	INGLATERRA	*Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.
1883	NORTEAMERICA	*Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previo adecuados procesos de reclutamiento y selección.
1891	FREDERICK HALSEY	*Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	NORTEAMERICA	*Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Después se inicia un programa de entrenamiento a nivel Universitario para Gerentes y Empleados.

Continuación CUADRO 1:	Evolución Histórica de la	Administración de Personal
AÑO APROXIMADO	INDIVIDUO O GRUPO ETNICO	CONTRIBUCIONES
1913	HUGO MUNSTER BERG	*Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente.
1915	W. DILL SCOTT	*Realiza trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro <i>Administración de personal</i> .
1917	E. D. WOODS	*Desarrolló el concepto de validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	MEYER BLOOMFIELD	*Se le considera como fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. MC. KEEN C.	*Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. VAN DYKE B.	*Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	MERRILL R. LOTT	*Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. MAYO, ROETHLISBERGER, DICKSON	*Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	VARIOS AUTORES	*Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

Fuente: (RODRIGUEZ, 1993:10)

Como puede verse, el desarrollo de la Administración de personal o del factor humano tuvo su origen al seleccionar a los servidores según su linaje o condición social para la realización de ciertas tareas. Esta situación fue evolucionando para luego crear sistemas de compensaciones salariales como motivador, así como el desarrollo de técnicas de reclutamiento y selección de personal con apoyo de otras prácticas como la psicología, dando así un paso enorme en la mejor comprensión de las relaciones humanas y del manejo de ciertas herramientas como las entrevistas y pruebas de selección. Aún así, se encontraba de manera aislada y era un procedimiento burocrático y rutinario; pero hoy en día, es un organismo que interactúa con todos los demás elementos de la empresa con el fin de administrar a las personas, ya que las personas se desenvuelve dentro de todas las áreas funcionales de la organización.

1.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

En el presente estudio se considera pertinente manejar como sinónimos los conceptos de Recurso Humano y Factor Humano, aunque de acuerdo al nuevo enfoque que se le está dando a esta materia se podría considerar más apropiado llamarlo Factor Humano, ya que las técnicas modernas de administración así lo marcan basándose en enfoques que procuran el desarrollo integral de la persona.

Se puede decir que la administración del factor humano (AFH) es la utilización del proceso administrativo aplicado a las personas, con el fin de mejorar su eficiencia dentro de la organización mediante la utilización y el fomento de las habilidades, conocimientos, un mejor ambiente laboral, el trabajo en equipo, una visión compartida, y la creatividad, apoyados en

todos aquellos conceptos y técnicas que se hacen necesarios como son el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación del desempeño. Todo lo anterior para así lograr los objetivos, el crecimiento y desarrollo de la organización y de la persona en conjunto.

1.5 IMPORTANCIA

La importancia de la AFH radica en el aumento de la productividad para que la empresa pueda obtener utilidades e incrementar la calidad de vida laboral; siendo estos tres conceptos: Productividad, utilidad y calidad, la base en la que recae esta importancia. Tomando como el elemento más importante dentro de la empresa a las personas, ya que la interacción de éstas hacen posible la existencia de una organización.

1.6 OBJETIVOS

Siendo la administración del factor humano un sistema que interactúa internamente con todas las demás áreas de la organización, y de manera externa con su medio ambiente, tiene o se enfrenta a los siguientes objetivos:

1.6.1 OBJETIVOS SOCIALES

La práctica de la AFH en el aspecto social, recae en el fomento y desarrollo de fuentes de trabajo dignas, así como en la mejora continua de la calidad y nivel de vida del trabajador,

propiciando mejores relaciones obrero-patronales, llevando a cabo una actividad ética y responsable.

1.6.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Se debe estar consciente de que la actividad de la administración del factor humano es solo un medio para que la organización pueda lograr sus metas fundamentales.

1.6.3 OBJETIVOS FUNCIONALES

Hay que lograr y mantener un adecuado balance de personas que la empresa requiera de acuerdo a sus necesidades y objetivos organizacionales, para evitar caer en situaciones de falta o exceso de personal.

1.6.4 OBJETIVOS PERSONALES

Permitir que los integrantes de la organización logren sus objetivos personales, en la medida en que sean compatibles con los de la organización. Esto como un medio de motivación para aumentar su nivel de desempeño y evitar que se pierda a personal valioso.

1.7 CARACTERÍSTICAS DEL FACTOR HUMANO

La mayor parte de su tiempo las personas lo pasan en el trabajo, y por lo mismo esto hace que las organizaciones se vuelvan cada vez más complejas. Ambos elementos se

interrelacionan aportando cada cual su parte para así obtener cada uno los beneficios que desean. Las organizaciones necesitan de las personas para poder funcionar, así como las personas necesitan de un medio que les proporcione la facilidad para lograr sus objetivos individuales.

Por lo que ambos conceptos van muy ligados entre sí, aunque hay que recalcar algunas características del factor humano que lo diferencian de la organización:

- A) Las personas constituyen el único elemento que no es propiedad de la organización, tal como lo pudiera ser los materiales, el equipo o las finanzas. Las cualidades, habilidades, experiencias y conocimientos pertenecen a la persona y no a la organización, por lo que la persona tiene total libertad de elección sobre su trabajo o profesión.
- B) El trabajador dará su mejor esfuerzo cuando éste tenga la seguridad de que su trabajo está siendo bien aprovechado, y que los objetivos organizacionales no se contraponen con sus objetivos individuales. El que exista un contrato de trabajo, no le asegura a la empresa que pueda obtener el mayor rendimiento del trabajador, las personas tienen necesidades dentro de la organización, tales como: necesidades de logro, poder, seguridad y afiliación; las cuales van enfocadas a que el individuo se desempeñe mejor, sea reconocido, forme parte de un proceso y sea capaz de desarrollar y realizar una tarea que le implique un reto.
- C) Todas las cualidades, experiencias, habilidades, potenciales y conocimientos pertenecientes a la persona se manifiestan a través de su comportamiento dentro de

la organización, por lo que hay que saber identificar dicho comportamiento, el cual puede repercutir en el desempeño del individuo.

- D) El desempeño de la persona puede mejorarse a través de la capacitación y el desarrollo, esto es, llevar a cabo un proceso que propicien el mejoramiento de las habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos de las personas en beneficio del individuo y de la organización.
- E) Se puede considerar que hay escasez de personal, ya que aunque si hay demanda de trabajo, ésta no cubre con las cualidades que las organizaciones necesitan, lo cual viene ligado a lo que se mencionó anteriormente, que la capacitación y el desarrollo contribuye a que haya oferta de mano de obra calificada. Esto da pie al mercado el trabajo, que es el lugar en el cuál se reclutan los empleados para un puesto en particular. (HUANTE,1994:45)

1.8 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Debido a la complejidad que la administración del factor humano representa, es necesario contar con bases sólidas que sirvan de punto de referencia y de partida para cumplir con los objetivos tanto de la organización como del área de personal. Puede decirse que las funciones de la administración del factor humano "Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización". (WERTHER,1995:12).

Para poder lograr los objetivos de recursos humanos la empresa tiene que llevar a cabo ciertas funciones, que bien se les podría llamar de abastecimiento y de desarrollo, con sus respectivas subfunciones además de ciertas funciones implícitas a ellas:

1.8.1 FUNCIONES DE ABASTECIMIENTO

Estas constituyen la base de la administración del factor humano, ya que por medio de estas la empresa se allegará del personal adecuado para el funcionamiento de la organización. Es decir, el abastecimiento se encarga de "Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios". (CHIAVENATO,1993:6).

1.8.1.1. SUBFUNCIONES

A) Reclutamiento.

Comienza cuando se tiene la necesidad de cubrir una vacante y termina cuando el o los candidatos se presentan. El reclutamiento consiste en hacerse llegar de candidatos a ocupar los puestos vacantes en una organización, ya sea interna o externamente. Este punto se expondrá mas a fondo en el siguiente capítulo.

B) Selección.

Ya que se tienen varias opciones de posibles candidatos a ocupar el puesto vacante, el siguiente paso a seguir es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado. Dependerá de cada empresa las características del personal que ella necesite para el logro de sus objetivos, para lo cual se hará valer de diversas herramientas que se verán más adelante.

C) Contratación.

Teniendo ya a la persona correcta para ocupar el puesto, se llega a la contratación que es la formalización de la relación de trabajo mediante un contrato, el cual debe ir apegado a lo que marcan nuestras leyes (Ley Federal del Trabajo).

D) Inducción.

Una vez formalizada la relación laboral, hay que introducir al nuevo personal en la empresa, proporcionándole toda la información que éste necesite para lograr su adaptación lo más rápido posible a su puesto de trabajo y a la organización en general.

1.8.2 FUNCIÓN DE DESARROLLO

No basta con localizar y tener a la persona que se requiere en el puesto, esta situación va mas allá; hay que lograr que el personal se quede en la empresa y buscar su desarrollo integral dentro de la organización. "Mantener en la empresa al personal necesario, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, así como el desarrollo de su potencial dentro de la empresa mediante la capacitación". (Ibid:6)

1.8.2.1 SUBFUNCIONES

A) Capacitación y adiestramiento:

La capacitación es un proceso que va encaminado a propiciar conocimientos y mejorar actitudes en las personas, en su beneficio propio y en el de la organización, es el saber las cosas. El adiestramiento es un procedimiento destinado a desarrollar las destrezas y/o

habilidades del empleado con el propósito de prepararlo para desempeñar eficazmente un trabajo especial, es hacer las cosas.

B) Administración de sueldos y salarios:

Estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración que reciba el trabajador sea la adecuada según su puesto, su eficiencia y necesidades; apegándose claro a las normas que marca la ley.

C) Seguridad e higiene industrial:

Se encarga de que los trabajadores laboren dentro de un ambiente laboral seguro e higiénico, es decir, busca proteger la seguridad y la salud del trabajador.

D) Servicios y prestaciones al personal.

Las prestaciones son todas aquellas aportaciones financieras que la empresa realiza con el fin de incrementar el monto de los salarios percibidos por el trabajador, por ejemplo los incentivos por puntualidad y asistencia, prima vacacional, aguinaldo, etc. Los servicios se refieren a todas aquellas facilidades o actividades que corren a cargo de la organización, con el fin de proporcionar una ayuda material o social a los trabajadores, por ejemplo el Infonavit, el servicio médico, la capacitación, la realización de eventos sociales y deportivos, etc.

E) Relaciones laborales.

Esta función tiene como fin principal el regular las relaciones entre trabajador y patrón, esencialmente en el manejo y solución de conflictos de índole laboral.

F) Comunicación.

El estar mejor informados facilita la realización de las funciones, promueve las sugerencias y las innovaciones. Proveer y facilitar dentro de la organización, informes a los trabajadores sobre el acontecer de la misma en el plano de disciplina, asesoramiento, investigación, etc., que promuevan buenas relaciones laborales. Esta función se puede apoyar en periódicos murales, en revista interna de la organización, entrevistas, etc.

G) Desarrollo Organizacional.

Una vez dadas las herramientas y su aplicación, hay que lograr que la empresa crezca de manera integral con todos sus elementos, en el caso de las personas, lograr mejorar la calidad de vida de los trabajadores de acuerdo a su grado de satisfacción laboral con el ambiente que lo rodea.

1.8.3 FUNCIONES IMPLÍCITAS

Lo anterior es difícil de aplicar y comprender si no se manejan igualmente otras funciones que sirven de guía o marco de referencia para poder facilitar la tarea de las funciones y subfunciones antes mencionadas.

A) Planeación de personal.

Es una técnica que tiene como finalidad el determinar los requerimientos de personal así como su actualización, es decir, la provisión y demanda de empleados que se tendrá. Se cuestiona el tipo de personas que se necesitan, cuantas, en que tiempo y con que fines.

B) Evaluación del desempeño.

Es un sistema formal en el que se revisan y evalúan de forma periódica el desempeño de una persona o de un equipo de trabajo en conjunto, el cual nos va a servir para ser más productivos y para motivar al personal.

C) Análisis y Valuación de puestos.

Es un conjunto de procedimientos que tienen la finalidad de determinar los principales componentes de un puesto y la importancia que tiene este en relación con los demás, con el objetivo de conocer cómo está integrado un puesto y lograr una correcta retribución del personal dentro de la organización.

En suma, tras hacer una breve revisión histórica de los cambios y la evolución que ha tenido la percepción de la administración del factor humano, los elementos y conceptos que lo integran, nos permiten señalar la importancia que este tiene dentro de la organización, todo su potencial, así como toda la complejidad que esto implica. Ante esta perspectiva, se puede concluir que el hecho de que una organización necesite del elemento humano para lograr sus objetivos, por ser el elemento más importante en ella, requiere darle la importancia que este amerita mediante un adecuado manejo de las herramientas administrativas que permitan a la empresa tener el personal adecuado en tiempo y número, para así enfrentar positivamente los retos que se le presenten, por lo que además de cumplir con sus objetivos organizacionales, se debe propiciar el desarrollo de la persona no sólo como trabajador, sino como ser humano.

CAPÍTULO II

SELECCIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO DOS

SELECCIÓN DE PERSONAL

En el capítulo anterior se tomó como punto de partida las bases de lo que es la administración del factor humano, sus generalidades, así como las herramientas que utiliza. Todo ello necesario para tocar el tema de la selección de personal, punto de vital importancia para cualquier empresa ya que el conocer y valorar la relevancia que para esta tiene llevar a cabo un proceso de selección eficaz y llevarlo correctamente a la práctica, traerá como consecuencia la garantía del logro de sus objetivos. Hay que tomar en cuenta que este tema va ligado íntimamente a elementos anteriores al reclutamiento y la selección, los cuales también se estudiarán en este capítulo.

2.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La importancia que tiene el elemento humano dentro de una organización para el logro de sus objetivos es indudable y en consecuencia, la selección de personal juega un papel esencial en ello. "La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". (GRADOS,1998:179).

Se puede decir que la selección de personal es la serie de etapas que van dirigidas a la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, desarrollando sus habilidades y potenciales para hacer su trabajo más satisfactorio y contribuir así a los propósitos de la organización.

2.2 IMPORTANCIA

Dicha importancia recae en someter a una evaluación a fondo tanto física como mental de los posibles candidatos potenciales a cubrir la vacante, para poder determinar sus habilidades, personalidad, intereses, motivación, capacidades, aptitudes, etc. que permitan a la organización elegir a la persona más idónea a cubrir la vacante. Así pues, con una eficaz selección de personal:

- A) Se disminuye la rotación de personal.
- B) Se evita la insatisfacción laboral.
- C) Se disminuyen los costos de capacitación y adiestramiento.
- D) Se disminuye el bajo desempeño del personal.
- E) Se incrementa la productividad.
- F) Se incrementa la motivación.

Fuente: (PERSONAL I:1998)

Muchas veces las empresas sobre todo las micros y pequeñas, no toman esto en cuenta y realizan su selección de personal basándose en observaciones y métodos subjetivos; esto tal vez por no contar con los recursos económicos para poder llevar a cabo completamente este proceso, que a largo plazo le trae grandes beneficios.

2.3 OBJETIVO

El objetivo de la selección de personal es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa. Así como colaborar de manera efectiva en el abastecimiento de

recursos humanos de la organización, seleccionando al "individuo adecuado" para "el puesto adecuado" y a un "costo adecuado".

El proceso de selección debe buscar el logro de los objetivos organizacionales, dándole a la empresa el personal requerido para ello, el logro de dichos objetivos se dará solo con gente afín a las metas y cultura organizacional. El criterio a utilizar en la selección estará sustentado en la información obtenida del análisis y especificaciones del puesto a ocupar, tema que se abordará más adelante.

2.4 ¿CUÁNDO SURGE Y CUÁNDO TERMINA LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

El proceso de selección se inicia de manera implícita al reclutamiento, surge cuando la empresa cuenta con una vacante con autorización para que ésta sea cubierta, posteriormente se realiza el reclutamiento efectivo, los posibles candidatos solicitan el empleo y termina al tomar la decisión de contratar a "x" candidato.

Es muy importante considerar la posibilidad de cubrir dicha vacante con el personal ya existente (reclutamiento interno), distribuyendo el trabajo entre ellos y así reducir costos. En caso de no ser posible, se tendrá que recurrir al reclutamiento externo mediante una solicitud de requisición que se verá más adelante, la cuál se le proporcionará con los datos necesarios al departamento de recursos humanos o al encargado para que se encargue de cubrirlo en el tiempo especificado.

2.5 APOYOS AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para poder llevar a cabo efectivamente el proceso de selección de personal, el departamento de recursos humanos o las personas encargadas de esta función pueden apoyarse en algunos elementos que son básicos y que van implícitos en la selección para poder llevarla a cabo, éstos son:

2.5.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Consiste en una técnica para determinar la provisión y demanda de personal que una empresa tendrá. Esta tendrá que responder a preguntas como ¿Cuántas personas se necesitan?, ¿Porqué se necesitan?, ¿Cómo se requieren?, ¿Para qué se requieren?, ¿Cuándo se necesitan? .

Va a permitir al departamento de personal el suministrar a la empresa del personal adecuado en el momento adecuado, es decir, contribuirá al logro del objetivo de la selección de personal ya mencionado anteriormente y de la misma administración de recursos humanos.

2.5.1.1 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos o del factor humano, sirve como guía para todas las funciones de recursos humanos, sabiendo las necesidades de la organización se podrá actuar a tiempo y en armonía con el o los objetivos generales, así que tomando como referencia las notas de la asignatura de Personal I, las ventajas de la planeación de recursos humanos son:

- A) Se mejora el manejo del factor humano.
- B) Coincidencia del objetivo departamental con el de la organización.
- C) Disminuye el costo de las funciones abastecedoras.
- D) Se permite la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal mejor preparado.

2.5.1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder llevar a cabo dicho proceso es necesario partir de dos bases, las fuentes externas y las fuentes internas. Las fuentes externas son todos aquellos factores económicos, políticos, sociales, legales y tecnológicos que nos pudieran afectar en determinado momento. Las fuentes internas comprenden todos los objetivos y pronósticos organizacionales.

Con base en estas fuentes va a ser posible determinar las características cualitativas y cuantitativas de la gente que se requiere. La forma cualitativa como su nombre lo indica, se refiere a aquellas cualidades de la persona, todos los conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes e intereses con los que deberá contar. La forma cuantitativa se refiere a determinar cuánto personal se requiere y dónde es posible localizar al personal.

Para un mejor funcionamiento de la Planeación de recursos humanos, es necesario conocer el personal con que se cuenta y qué puede ofrecer éste. En síntesis, hay que hacer un balance del pronóstico de recursos humanos (lo que quiero) contra el inventario de recursos humanos (lo que tengo); de acuerdo a los planes, programas y políticas de recursos humanos.

2.5.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

Siendo el punto central de esta investigación, este punto se estudiará más profundamente en el siguiente capítulo. De manera general, el análisis de puestos es una técnica a través de la cual podemos estudiar los principales componentes de un puesto, los datos de identificación del puesto, así como su descripción general y específica.

2.5.3 REQUISICIÓN DE PERSONAL

Es una forma administrativa en la que se notifica una vacante, que contiene datos como la unidad orgánica, datos generales del puesto, los motivos por los cuales se encuentra en esa situación; el tiempo en que deberá cubrirse; el tiempo o duración del contrato, departamento que lo solicita, el turno, horario y sueldo que tendrá; además deberá contener nombre y firma del jefe solicitante, del jefe o encargado del departamento de recursos humanos y además de la Dirección.

La requisición es enviada por el departamento solicitante al departamento de recursos humanos con el fin de allegarse del personal que se requiere en el tiempo y forma necesario. Todo lo anterior tiene como propósito el formalizar la función de la administración del factor humano. A continuación se muestra un ejemplo de lo que podría ser una Requisición de personal:

**NOMBRE DE LA EMPRESA
REQUISICION DE PERSONAL**

Fecha: _____

REQUISITOS DEL PUESTO

Nombre del puesto: _____

Descripción: _____

Departamento: _____

Se trata de una vacante:

Permanente () Temporal () Cuanto tiempo _____

Horario de trabajo: _____ Fecha de contratación: _____

Sueldo autorizado: _____

Tiempo en que deberá cubrirse la vacante: _____

Causas por las que se originó la vacante: _____

Sustituye a: _____

Existe algún candidato interno:

Sí () No ()

REQUISITOS DEL OCUPANTE

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Escolaridad: _____

Experiencia de trabajo: _____

Otras características: _____

Habilidades específicas: _____

PUESTO DE NUEVA CREACION

Justifique económicamente la creación de este puesto: _____

En vista de que se trata de un puesto de nueva creación, suplicamos obtener el Vo. Bo. De la Dirección General.

Continuación Requisición de Personal.

REEMPLAZO

¿A quién reemplaza? _____
 Puesto _____
 Motivo: (Promoción, etc.) _____
 Explicar _____

AUTORIZACIONES

Solicitado por _____ Vo. Bo. Jefe inmediato _____
 Puesto _____ Puesto _____
 Firma _____ Firma _____

 Vo. Bo. Dirección General

PARA SER REQUISITADO POR RELACIONES INDUSTRIALES

Categoría sueldo _____
 (Mínimo) (Medio) (Máximo)
 En caso de reemplazo, sueldo _____
 Vo. Bo. _____

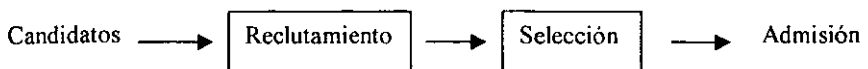
COMENTARIOS

2.5.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento consiste en llamar y hacerse llegar de candidatos potenciales a ocupar los puestos vacantes en la organización, utilizando las mejores fuentes y medios para reclutar a los aspirantes, los cuales deben ser adecuados para obtener al candidato deseado. Entendiéndose por fuentes de reclutamiento aquellos lugares donde se podrá encontrar al personal; las fuentes internas son el personal con el que ya cuenta la empresa y las fuentes externas son aquellas personas ajenas a la empresa y que son candidatos potenciales a aspirar al puesto. Entendiéndose también por medios de reclutamiento a las formas de atraer a los candidatos a la empresa, tales como el radio, la televisión, periódicos, volantes, revistas, bolsas de trabajo y el internet.

Las actividades de reclutamiento y selección de personal van muy ligadas, ya que si bien el reclutamiento sirve para hacer llegar interna o externamente de candidatos, la selección se encarga de determinar cuál de ellos es el más apto para cubrir la vacante. (Véase Figura 1)

Figura 1. El papel del reclutamiento y de la selección de personal.



Fuente: (CHIAVENATO,1993:32)

2.5.4.1 FINALIDAD E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

Como ya se mencionó anteriormente, el reclutamiento tiene como fin primordial el allegar de candidatos idóneos a la empresa y por ende, es necesario conocer las vacantes en la empresa, saber localizar e identificar eficazmente los medios y fuentes apropiados para localizar a los aspirantes y lograr que se interesen en ella. Por lo que, mientras más atractivo sea el reclutamiento, mejores y mayor número de candidatos se van a presentar en la empresa.

2.5.5 VALUACIÓN DE PUESTOS

En toda empresa es necesario conocer que tan importante es un puesto en comparación con otro, ya que según sean las características de este, así va a ser su remuneración. Por lo que podría definirse a la valuación de puestos como:

"El sistema técnico para determinar la importancia de un puesto en relación con los demás dentro de una empresa, con la finalidad de lograr una correcta remuneración del personal dentro de la misma". Fuente: (PERSONAL II:1999)

Esta valuación se hace indispensable ya que la organización debe pagar salarios adecuados de acuerdo a sus posibilidades y a lo que marca la ley, que nos dice que a trabajo igual corresponde salario igual. Hablando en términos sociales, los salarios deben ser equitativos y justos para que el trabajador tenga una vida decorosa y un mejor nivel de vida.

2.5.5.1 IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

De lo anterior y tomando como referencia los apuntes de la materia de Personal II, se desprende su importancia, ya que ésta función va a permitirle al departamento de recursos humanos:

- A) Tener una base para una correcta estructura de salarios.
- B) Proporcionar una correcta jerarquía de los puestos.
- C) Establecer correctamente el salario de un puesto de nueva creación.
- D) Realizar ajustes a los salarios cada vez que estos lo requieran.

2.5.6 MERCADO DE TRABAJO

Para poder comprender mejor este concepto es necesario definir primeramente lo que es un Mercado en términos económicos, definiéndose tal como el lugar donde se da la compra y venta de un producto o servicio determinado. La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores están dispuestos a comprar a un precio determinado, por lo que la oferta es la cantidad de bienes o servicios que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.

Así pues, el mercado laboral o de trabajo es el entorno de recursos o factor humano a disposición del reclutador y de la empresa, por lo que se podría decir que lo que se vende en un mercado de trabajo es la mano de obra. Como ya se señaló anteriormente, el contar con un mayor grupo de posibles candidatos dará a la empresa una mayor oportunidad de elección

aunque habrá vacantes que por sus características sean más difíciles de cubrir por las exigencias de ésta.

Desde el punto de vista del empleador, la oferta de trabajo son todos aquellos puestos y vacantes que no han sido cubiertos; y la demanda de trabajo es toda aquella persona que pueda ocupar los puestos vacantes. Desde el punto de vista del trabajador, la oferta de trabajo será la cantidad de mano de obra que está disponible (desempleados), y la demanda de trabajo será la cantidad de vacantes que hay disponibles en el mercado. Pero en general estos conceptos se manejan viéndolo desde el punto de vista de la empresa, por lo que la oferta de empleo será consecuencia de la necesidad que se tiene de cubrir las vacantes; y la demanda será las oportunidades de encontrar quién las cubra.

Nuestro país actualmente enfrenta el problema del desempleo, aunque ha ido incrementándose la creación de nuevas empresas este problema sigue latente. Son muchos los aspectos que intervienen en ello y es por eso que la AFH debe buscar la forma de allegarse de personas que realmente cubren con las exigencias de cada uno de los puestos, brindando también capacitación para elevar el desempeño y nivel de sus trabajadores y por consecuencia elevar su productividad.

2.6 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez definidos los objetivos y se sabe qué se requiere, se debe poner en marcha un plan de acción o proceso de selección de personal. Para determinar que proceso de selección seguirá la empresa, hay que tomar en cuenta algunos aspectos:

A) Conocer las características humanas del personal que trabaja en la empresa. Esto con el fin de que las personas que sean elegidas en el proceso de selección contengan características similares a las de las personas que ya laboran en la organización, para lograr una mejor integración y así evitar posibles conflictos.

B) Establecer procedimientos para la toma de decisiones sobre quién es la persona idónea a cubrir la vacante. Es decir, cuál va a ser el proceso de selección a seguir dentro de la empresa, ya que éste podría diferir de un puesto a otro. Cabe recalcar que es de vital importancia que para una buena toma de decisión sobre quién es el más apto para ocupar un puesto, la información recabada de los candidatos debe ser lo más completa posible.

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso de selección de personal comienza al momento que surge una nueva vacante, ya sea por alguna baja de personal, por alguna promoción, o por un puesto de nueva creación en el cual, la empresa decidirá si la cubre interna o externamente. Ya surgida la vacante se procederá a realizar la requisición de personal y el reclutamiento correspondiente con base en un análisis de puestos, conceptos que ya se hicieron mención con anterioridad. Una vez realizado el proceso de reclutamiento, se continuará con las siguientes fases del proceso de selección.

2.6.1 RECEPCIÓN DE SOLICITUDES Y/O CURRÍCULUM VITAE

Es importante determinar el lugar en donde se van a recibir a las personas que acudan al llamado del reclutamiento, procurando que sea el adecuado para poder cumplir con esta función y dando el espacio y tiempo necesarios para recibirlas. Esta función es punto clave dentro del proceso, ya que a través de ella es posible conocer las necesidades, aptitudes,

capacidades, experiencia y peticiones de los candidatos, y así facilitar la identificación de aquellas personas que tienen más posibilidades de ser seleccionadas y facilitar también la eliminación de aquellos aspirantes no aptos para el puesto.

Para determinar el uso de la solicitud y el curriculum vitae conjuntamente o el uso de uno de ellos solamente, dependerá de las características del puesto y de los objetivos, capacidades y políticas de la empresa.

2.6.1.1 SOLICITUD DE EMPLEO

Puede ser que la empresa ya tenga elaborado un formato de acuerdo a las necesidades y puestos que existan dentro de la misma, o recibir aquellas de uso común para estos casos. Aunque es conveniente que al hacer la preselección inicial se utilice la segunda, para ahorrar tiempo y esfuerzo en atender a los aspirantes no aptos. Una solicitud de empleo es una forma estructurada en donde estarán plasmados los datos más relevantes de los aspirantes, los cuales se pueden dividir en 5 rubros:

A) Datos personales:

Estos permiten conocer aspectos específicos del aspirante, tales como: Nombre, sexo, edad, dirección, estado civil, documentación, etcétera.

B) Datos escolares:

Proporcionan datos referentes a la preparación académica del candidato: Primaria, secundaria, bachillerato, universidad, etcétera. Detallando el lugar en donde estudio, en que fecha realizó dichos estudios y en que institución los llevó a cabo.

C) Antecedentes laborales:

Este punto es clave para la selección, ya que nos muestra un panorama general del desarrollo profesional de la persona: El puesto ocupado, las actividades que desempeñó, durante cuanto tiempo las realizó, en que empresa, el salario inicial y final que percibió, si ha trabajado por su cuenta y muy importante, cual fue la causa de separación.

D) Datos Familiares:

Este apartado nos permitirá conocer la situación familiar del candidato: Conocer con quién vive, quién depende económicamente de él, quién contribuye al sostenimiento del hogar, las referencias personales, etcétera.

E) Datos Generales:

En este rubro se pueden englobar aspectos de: Conocimientos generales de idiomas, máquinas y herramientas, estado de salud, hábitos personales, expectativas de salario y superación, motivaciones, etcétera.

El análisis de la solicitud de empleo correrá a cargo de una persona capacitada en esta función, cabe mencionar que dependerá de la empresa si es que utiliza un formato interno, así como de la estructura y la extensión que le dará. A continuación se detallan 2 formatos, uno que comúnmente se vende en papelerías, y el segundo que bien podría ser utilizado dentro de una empresa:

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha	Puesto Solicitado	Sueldo Mensual Deseado
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Edad
Domicilio	Colonia	Zona Postal	Teléfono
			Sexo M F
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento		Nacionalidad
Vive con	Estatura		Peso
Sus padres	Su familia	Parientes	Solo
Personas que dependen de usted	Estado civil		Soltero Casado Otro
Hijos	Cónyuge	Padres	Otros

DOCUMENTACIÓN

Reg. Fed. De Contrib. No.	Afiliación al Seguro Social No.	Cartilla Serv. Militar No.	Pasaporte No.
Tiene licencia de manejo No Sí	Clase y Núm. de Licencia	Siendo extranjero que Documento le permite Trabajar en el País.	

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? Bueno Regular Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? No Sí (Explicue)
¿Practica Ud. Algún deporte?	¿Pertenece a algún Club social o Deportivo?
¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?	

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCUPACIÓN
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	A	ANOS	TÍTULO RECIBIDO
Primaria					
Secundaria o prevocacional					
Preparatoria o vocacional					
Profesional					
Comercial u otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad	Curso o Carrera		Grado		
Escuela	Horario				

Continuación Solicitud de Empleo

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina	Funcionas de oficina que domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	
Otros trabajos y funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó	De a	De a	De a	De a
Sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldo inicial				
Sueldo final				
Motivo de su Separación				
Nombre de su Jefe directo				
Puesto de su Jefe directo				

REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

DATOS ECONÓMICOS

¿Cómo supo de éste empleo? Anuncio Otro medio (anótelo)	¿Tiene Ud. otros ingresos? No Sí (describalos)	Importe mensual \$
¿Tiene parientes trabajando en esta empresa? No Sí (nómbrellos)	¿Su cónyuge trabaja? No Sí (¿dónde?)	Percepción mensual \$
¿Ha estado afianzado? No Sí (nombre de la Cia.)	¿Vive en casa propia? No Sí	Valor aproximado \$
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No Sí ¿a cuál?	¿Paga renta? No Sí	Renta mensual \$
¿Tiene seguro de vida? Suma asegurada No Sí (nombre de la Cia) \$	¿Tiene automóvil propio? Marca Modelo No Sí	
¿Puede viajar? Sí No (razones)	¿Tiene deudas? No Sí (¿con quién?)	Importe \$
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? Sí No (razones)	¿Cuánto abona mensualmente? \$	
Fecha en que podría presentarse a trabajar	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	
Comentarios del entrevistador	Hago constar que mis respuestas son verdaderas	
	Firma del solicitante	

(SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO, Area de Colocación).

LOGOTIPO
DE LA
EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA

REGISTRO PERSONAL

FOTO

Para brindarle un mejor servicio sírvase proporcionar
Los datos que se le soliciten en la forma más completa
Posible, bajo protesta de decir verdad.
Toda la información se mantendrá con carácter confidencial.

(Sólo para llenado del entrevistador)			
Clave ocupacional		Fecha	
		Día	Mes Año
Clave Alterna			
Folio No.		RFC	
Presentación		Consejero	Clave
1	2	3	4

Seguimiento de Citas		
Día y Hora	Vacante	Acudió

Lea cuidadosamente el siguiente formato antes de llenarlo, y marque con una "X" donde se solicite.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (Sólo para ser llenado por el entrevistador)

PUESTO QUE SOLICITA:

Experiencia en el puesto (años) | Tipo de empleo que solicita | Salario pretendido

Ninguna	6m		1		2		3		Permanente de tiempo		Eventual de tiempo		(mensual)		Fecha disponib. Para					
	a 1	a 2	a 3	a 3	a 3	a 3	a 3	a 3	Completo	Parcial	Completo	Parcial	\$	\$	D	M	A			
Habilidades (incluye manejo de maquinaria y equipo):										Horario				Puede viajar		Radicar fuera				
														Sí No		Sí No				
Turno																				
						Mat		Vesp		Noct		Mixto		Rotar		Ind				

/ IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)		Fecha de Nacimiento		Lugar de Nacimiento (entidad)							
Dirección (Calle, Número exterior, interior)						Día		Mes		Año		Sexo		Edad	
												M		F	
Localización (entre que calles)						Estado Civil									
						Soltero		Casado		Viudo		Divorciado		Unión Libre	
Colonia			Municipio o Delegación			Estatura			Compleción						
									Delgada Media Robusta						
Código Postal		Entidad Fed.		Teléfono		Cartilla SMN			Afiliaación al IMSS (SI) (NO)						
						Pre. Lib. NO			No.						
Tiempo de residir en el estado () años		Medio de Localización		Medio transporte habitual		Lic. Manejo		Otras lic. o permisos							
		Correo Tel. Telegra													

/ ESCOLARIDAD Y OTROS CONOCIMIENTOS

Estudios realizados							Idiomas			Traduce			Escribe			Habla		
Ninguno										R B M			R B M			R B M		
Primaria										R B M			R B M			R B M		
Secundaria o técnica							1 2 3			R= Regular B= Bien M= Muy Bien								
Comercial y/o técnica							1 2 3											
Preparatoria o vocacional							1 2 3			SI ()			NO ()					
Profesional							1 2 3 4 5 6			¿Qué estudia?			Año en que dejó de estudiar ()					
Postgrado							1 2 3 4						¿Porqué dejó de estudiar?					
Constancia de estudios							Especialidad:			¿En que horario?			Terminó sus estudios ()					
Sí No										Matutino ()			Fue suficiente para laborar ()					
Otros estudios realizados:										Vespertino ()			Necesitó trabajar ()					
										Nocturno ()			Falta de apoyo económico ()					

Continuación

/ SITUACIÓN E HISTORIA LABORAL															
¿TRABAJA ACTUALMENTE?															
SI ()				NO ()											
¿Cuál es el motivo por el que busca trabajar?		() Para cambiarse de trabajo () Para tener más de un trabajo		¿Cuál es el motivo por el que no trabaja?				() Nunca ha trabajado () Quebró o cerró su fuente de trabajo () Ajuste de personal o suspensión tiempo ind. () Los despidieron sin causa justificada () Se le terminó el contrato () Se retiró voluntariamente () Otro especifique							
¿En qué fecha empezó a tratar de conseguir trabajo?				¿Qué otros medios ha utilizado para buscar o solicitar empleo?											
Día	Mes	Año		Ningún otro () Compañero, amigos o familiares () Radio o t.v. () Sindicatos () Periódicos () Bolsas de trabajo () Directo en centros de trabajo () Otros ()											
(Si trabajó por su cuenta también anótelos)															
CONCEPTO				TRABAJO ACTUAL O ÚLTIMO				TRABAJO ANTERIOR							
Nombre de la empresa (o empleador)															
Dirección y teléfono															
Puesto ocupado															
Actividades desempeñadas															
Salario o sueldo mensual				\$				\$							
Tipo de empleo															
Fecha de ingreso (Día/Mes/Año)															
Fecha de separación (Día/Mes/Año)															
Causas de separación *				1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Observaciones															
CONCEPTO				TRABAJO ANTERIOR				TRABAJO ANTERIOR							
Nombre de la empresa (o empleador)															
Dirección y teléfono															
Puesto ocupado															
Actividades desempeñadas															
Salario o sueldo mensual				\$				\$							
Tipo de empleo															
Fecha de ingreso (Día/Mes/Año)															
Fecha de separación (Día/Mes/Año)															
Causas de separación *				1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Observaciones															

*Causas de separación: 1) Cerró o quebró su fuente de trabajo. 2) Ajuste de personal o suspensión por un tiempo indefinido. 3) Lo despidieron sin causa justificada. 4) Se le terminó el contrato. 5) Se retiró voluntariamente. 6) Otras razones.

Continuación

/ ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO			
¿Cuántas personas dependen económicamente de Usted?	Para el sostenimiento del hogar. ¿Quiénes contribuyen?		
¿Cuántos son menores de 16 años? ()	() Usted es el único sostén familiar.		
¿Cuántos son mayores de 16 años? ()	() Usted y otra persona.		
Ingreso mensual familiar aproximado	() Ayuda económicamente al jefe del hogar.		
Incluyéndose Usted. \$ _____	() Otro: (especifique)		
El material de la vivienda que habita es de:	El tipo de vivienda que habita es:		
() Cartón, palma y bajareque.	() Propia		
() Madera y/o adobe.	() Rentada (importe de la renta mensual) \$		
() Block o tabique.	() La está pagando		
() Otros materiales (especifique).	() Familiar		
AREA DE SUPERACIÓN (solo para ser llenado por el entrevistador)			
Requiere capacitación para el puesto solicitado?	SI	NO	Especialidad
¿Le gustaría aprender algún oficio o recibir capacitación?	SI	NO	
¿Cuenta con tiempo para realizar dichos estudios?	SI	NO	
¿Cuenta con recursos económicos para pagar estudios?	SI	NO	
¿Cómo se enteró?	() Radio	() Carteles	() T.V. () Periódico () Otros
DIAGNÓSTICO DE LA ENTREVISTA (Sólo para ser llenado por el entrevistador)			

(Nombre) Consejero de Empleo

(Nombre) Solicitante

(Firma) Consejero de Empleo

(Firma) Solicitante

HOJA 3 DE 3

(Ibid).

Como puede apreciarse, la solicitud de empleo es de vital trascendencia en el cumplimiento eficiente del proceso de selección de personal. Además de recalcar el grado de importancia que últimamente se le ha dado a este procedimiento ya que anteriormente las empresas lo consideraban innecesario, ocasionando pérdidas de tiempo y dinero al seleccionar personas no aptas para el puesto, tal vez por la necesidad de encontrar más rápidamente al personal requerido.

2.6.1.2 CURRÍCULUM VITAE

Este documento se utiliza principalmente cuando se trata de puestos con un más alto nivel de preparación académica, es decir, a partir de grados de licenciatura. Es un documento formal y etimológicamente significa "carrera de la vida" y en el se van a plasmar a manera de breve resumen aspectos tales como:

A) Datos personales.

En este apartado se mostrarán los datos de la persona como el nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, Registro Federal de Contribuyentes, CURP, ocupación o profesión.

B) Antecedentes Laborales.

Al igual que la solicitud de empleo, en este rubro debe ir plasmado el empleo actual o último, el nombre de la empresa, departamento, puesto ocupado, actividades desempeñadas, así como la fecha inicial y de separación cuando se trató de un solo puesto ocupado. En caso de haber sido más de 1, se indica el inicio en el puesto, la fecha de traslado o promoción al

puesto, así como la razón de separación definitiva de la empresa. Este procedimiento deberá ir en orden descendente, es decir, mostrar del empleo actual o último hasta llegar al primero.

C) Antecedentes escolares.

Al igual que el punto anterior, este apartado deberá ir en orden descendente. Señalando el nombre de la institución educativa, la ciudad donde se estudió, el periodo de inicio y término, así como el documento que compruebe que efectivamente se concluyeron los estudios (Título o constancia).

D) Desarrollo Profesional.

En orden del más reciente al más antiguo, este punto se enfoca a todos aquellos cursos, congresos, talleres, etcétera a los cuales haya asistido la persona. Nombrando la fecha en que se tomó, así como el nombre del mismo, el documento que lo compruebe y la institución que lo impartió

E) Objetivos.

En este punto, la persona de manera breve expone sus metas tanto profesionales como personales, las cuales le permitirán al encargado de su análisis tener una visión más clara de lo que el posible candidato busca obtener de la empresa, así como lo que este le pueda ofrecer a la misma.

Un curriculum vitae debe presentarse preferiblemente a computadora, con la información estrictamente necesaria y de la manera más breve posible, señalando el lugar y fecha de su elaboración, por lo que dicho curriculum debe estar actualizado.

Ya que se cuenta con un número suficiente de candidatos y se han analizado los documentos anteriormente mencionados, se tendrá una visión más amplia y clara de las características y potenciales de cada persona, permitiendo asegurar que entre ellos se encuentra la persona adecuada al puesto. Y para concluir con lo que se podría llamar preselección, es necesario llevar a cabo una entrevista inicial, la cual se detalla a continuación.

2.6.2 ENTREVISTA INICIAL

El objetivo principal de la entrevista inicial es corroborar los datos que la persona proporcionó en la solicitud y/o en el currículum, además de que mediante este procedimiento se puede tener un contacto visual con el aspirante y poder llevar un registro de su comportamiento durante el transcurso de la misma.

Así como también, es posible conocer si el aspirante cuenta con las características para el puesto requerido y así eliminar más rápida y eficientemente a aquellos que no tengan las características requeridas para cubrir la vacante.

Dicha entrevista no necesariamente puede durar pocos minutos, ya que aunque es con el fin de eliminar a los que no sean aptos al puesto, no quiere decir que vaya a ser subjetiva. Se puede decir que "es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica". (GRADOS,1998:183). Por lo que la persona encargada de realizar esta función debe estar consciente de ello.

Generalmente, las etapas o estructura que tiene una entrevista son:

A) Rapport.

En esta etapa primordialmente se intenta crear una relación de armonía, conformidad o afinidad con el entrevistado, es decir, se intenta "romper el hielo" para así facilitar la obtención de información sobre el candidato. Durante esta etapa, generalmente se tratan preguntas neutras o generales y de escolaridad.

B) Cima.

En el desarrollo de esta etapa, se tratan temas de más interés para la empresa, tales como antecedentes laborales, su actual situación económica, así como las metas, objetivos y el cómo se ve a sí mismo el entrevistado.

C) Cierre.

Para dar por concluida la entrevista, se le comunica al entrevistado cual va a ser la siguiente fase a seguir siendo que tenga posibilidades para poder continuar aspirando al puesto, además de que se le dará respuesta a todas aquellas dudas o preguntas que éste tenga, sino es una persona apta para ello, de todas formas se le dará la misma atención.

(BARRÓN, 1985:68).

Para lo anterior, el entrevistador puede utilizar algunas estrategias muy útiles para poder dirigir y facilitar dicha entrevista, las cuales dependerán en gran medida de la preparación de la persona y de la información que requiera para ello. Dichas estrategias pueden ser:

A) Revisar la solicitud y/o el curriculum vitae.

- a. Examinar el aspecto general del mismo. Es decir, su presentación.
- b. Buscar espacios en blanco u omitidos. Ya que pueden existir datos que no corresponden, o que la persona no recuerda o no quiso registrar por algún motivo.
- c. Detectar si existen lagunas de tiempo. Ya que en la información que la persona nos da puede haber espacios de tiempo en los que no trabajó o estudió y es importante conocer que hizo en ese lapso.
- d. Analizar los traslajos de tiempo.
- e. Detectar incongruencias en la información. Y así poder identificar si la persona está mintiendo.
- f. Analizar la frecuencia en los cambios de ocupación. Para detectar si es una persona estable o en su defecto inestable, si cuenta con experiencia o no para el puesto.
- g. Estudiar las necesidades de sueldo del entrevistado. Ya que éste puede tener aspiraciones muy por encima de lo permitido para el puesto o por debajo del mismo. Además de que no puede estar en congruencia con sus estudios y antecedentes laborales.
- h. Indagar en las razones de separación de los antiguos empleos. Ya que puede resultar una persona muy conflictiva o inestable.
- i. Analizar los puestos ocupados anteriormente. El entrevistado podría no tener la experiencia en caso de que lo requiera o las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto; así como también pudiera haberse desempeñado en puestos de mayor jerarquía.

- B) Es necesario tomarse el tiempo suficiente antes, durante y después de la entrevista. Cada aspirante debe ser tratado correctamente y con imparcialidad, ya que ello facilitará el elegir al mejor candidato y lograr así mejores resultados
- C) Como ya se mencionó con anterioridad, crear "rapport". Para crearlo se pueden utilizar técnicas verbales o no verbales, es decir, sintonizar el tono y ritmo de voz, las posturas corporales, crear una charla superficial.
- D) Ser claro y objetivo. No por crear rapport, necesariamente se va a desviar del tema de interés que es el del conocer más profundamente a la persona, por lo que se debe procurar referirse solo a hechos relacionados con el empleo.
- E) Tener preparadas las preguntas básicas en toda entrevista. El entrevistador aunque ya conoce el procedimiento, debe llegar preparado y consciente de la importancia de esta fase del proceso.
- F) Tomar en cuenta la percepción o impresión que nos dé el candidato. Es decir, el poder detectar ciertos rasgos en la persona, sus impresiones, el lenguaje corporal, etcétera.

(ARTHUR,1992:69).

La información obtenida por medio de esta entrevista, también llamada de preselección, debe ser comunicada a los superiores interesados en los candidatos para analizarla y poder tomar la decisión y determinación de aceptación o rechazo de los candidatos a un puesto, para así seguir con la siguiente fase en el proceso de selección. Por lo que es importante recalcar que la primera impresión obtenida en ésta entrevista inicial será de gran importancia para la apreciación del seleccionador hacia el candidato durante todo el proceso siguiente.

2.6.3 EVALUACIÓN TÉCNICA

Una vez que se ha preseleccionado a los candidatos, a la mayor brevedad posible se deberá llevar a cabo esta evaluación a aquellos postulantes que cubran el nivel de aceptación establecido para el puesto, de acuerdo a las necesidades del mismo y de la empresa. Esta tiene como finalidad llevar a cabo una evaluación profunda en el área para la cual aspira el candidato, evaluando así los conocimientos que el mismo dice tener. Es necesario conocer aquellas características que se consideran clave para el éxito de dicha selección, las cuales pueden haber sido adquiridas en algún plantel educativo o mediante la experiencia laboral.

Generalmente las empresas requieren de los servicios de una persona experta y preparada para realizarlas, claro que tratándose de empresas pequeñas esto en la mayoría de los casos no puede ser posible. Pero aún así no hay que restarle importancia a este punto, ya que aunque el dominio de esta técnica requiere de preparación, los beneficios obtenidos por ella son incomparables.

Un procedimiento para llevarla a cabo puede ser el poner al candidato a prueba con un grupo de empleados presentes y comparar la ejecución de dicha prueba con algún criterio de eficiencia. Otro podría ser la aplicación de la prueba a todos los solicitantes y correlacionar las puntuaciones, el cual es el más empleado. Esta prueba de admisión puede ser elaborada por la propia empresa, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, para lo cual es importante recalcar que esta evaluación debe reunir ciertas características para ser más completa y confiable:

- A) Graduable. El resultado que arroje el examen debe ser susceptible de ser expresado en cifras.
- B) Estandarizado. Debíó de haber sido verificado y efectuado en un gran número de personas.
- C) Válido. Lo que se quiere medir o saber debe ser cuantificable con precisión.
- D) Fiable. Al ser aplicado varias veces en una misma persona, deberá arrojar datos iguales.
- E) Inédito. El candidato no deberá conocer el contenido del mismo.
- F) Dispersión. Tiene que mostrar aquellas diferencias entre cada persona, para así poder clasificar en grupos a los candidatos.
- G) Interesante. La evaluación debe de llamar la llamar la atención del candidato.
- H) Excluir el azar. Este punto es muy importante, ya que se debe evitar el fomento de caer en razones de suerte o casualidades.
- I) Uniforme. Al interpretar los resultados, se debe ser rígido en ello para no variar de una interpretación a otra.
- J) Objetividad. La persona que evalúe el exámen no debe caer en situaciones de opiniones ni impresiones subjetivas.
- K) Constante. Dicha evaluación no debe ser alterada o modificada sin antes no haber sido estandarizada, como ya se mencionó con anterioridad.
- L) Rápido. Este punto va muy ligado al aspecto "interesante" que ya se mencionó, ya que un exámen demasiado largo puede resultar tedioso.
- M) Dificultad creciente. No porque un exámen no sea largo querrá decir que no tenga cierto grado de dificultad. Dicho grado de dificultad deberá ir de acuerdo a las características del puesto y los candidatos. (BARRÓN,1985:77).

La realidad que viven las empresas en nuestro país, especialmente las micros y pequeñas es que no cuentan con exámenes de este tipo, además de que los mismos son aplicados de manera subjetiva y sin preparación alguna. Por lo que es recomendable que ellas mismas de acuerdo a sus posibilidades, necesidades y características, diseñen uno que de verdad les ayude a encontrar a la persona correcta para su organización y no por que se piense que esto pueda ser muy costoso se deje de lado, ya que a la larga los beneficios que les traerá se verá reflejado en su productividad y utilidades. Por lo que se le debe considerar una inversión y no un gasto.

2.6.4 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Dicha evaluación tiene mucho que ver con el ámbito psicológico, ya que por medio de esta se pueden conocer aspectos de la persona tales como inteligencia, destreza, aptitudes, habilidades, intereses y personalidad del individuo. A través de los años se han aportado grandes pruebas psicológicas que han facilitado enormemente la selección de los mejores candidatos, y aunque solo las grandes compañías tienen las posibilidades de hacerse de un psicólogo para la elaboración, aplicación e interpretación de dichas pruebas, en la micro y pequeña empresa también puede ser posible, ya que no resulta difícil el seleccionar y elaborar las preguntas, lo difícil podría ser el interpretar correctamente la información obtenida.

Para lo cual una buena estrategia para evaluar las capacidades del candidato pudiera ser el de poner especial atención a lo que la persona realizó en el pasado y así poder tener una idea de lo que hará en el futuro dentro de la empresa. Estas capacidades pueden ser agrupadas en 3 grupos:

A) Habilidades básicas.

- a) Inteligencia y viveza mental. Se refiere a la conducta académica que haya tenido el candidato, profundidad intelectual en su conversación, buen criterio, sentido común, habilidad para resolver problemas, capacidad para pensar y responder de manera espontánea, etcétera.
- b) Conocimiento del trabajo y destrezas. Poseer un nivel de destreza y conocimiento aceptable para el puesto, el grado de actualización en su campo, etcétera.
- c) Educación. Contar con antecedentes educativos mínimos requeridos para aspirar al puesto.
- d) Experiencia. Poseer la experiencia suficiente para cubrir el puesto, desarrollo y logros laborales, la constancia en los empleos, etcétera.
- e) Destrezas de organización. Se refiere al grado de planeación, organización y control en su trabajo, la capacidad para determinar sus prioridades y el enfoque que el candidato le dé a su trabajo.
- f) Destrezas de comunicación. Este punto tiene que ver con la capacidad y facilidad que se tenga para poder expresar ideas y puntos de vista, entender y hacerse entender, la capacidad de influir sobre otros, etcétera.
- g) Nivel de energía. Conocer si la persona ha sido activa y productiva tanto en sus antecedentes académicos como laborales.

B) Características personales.

- a) Destrezas interpersonales (aplomo y paciencia). Se refiere al grado de colaboración, interacción, discreción y sensibilización que tenga la persona con respecto a las relaciones con los demás.

- b) Modos y actitud. En cuanto a la forma en como expresa sus puntos de vista y se comporta con los demás.
 - c) Capacidad de imposición. Este punto tiene que ver con el grado de competitividad, imposición y confianza del aspirante para el logro de sus objetivos.
 - d) Iniciativa, empuje e ingenio. Se refiere a la capacidad que la persona tenga para innovar y crear, o al contrario, que prefiera ser dirigido y supervisado.
 - e) Madurez. En cuanto al grado de autodisciplina, responsabilidad, metas y planes que el individuo tenga, y que vayan a corde con los de la organización.
 - f) Motivación y ambición. Encaminado a el deseo de superación de la persona para mejorar integralmente, siendo consciente de las limitaciones que se tengan pero haciendo lo posible para vencerlas.
- C) Rasgos de carácter.
- a) Estabilidad. Conocer la reacción de la persona ante la presión, que tan estable ha sido en sus empleos anteriores, y el grado de control sobre sí mismo ante ciertos problemas o situaciones.
 - b) Esfuerzo. Para el logro de reconocimientos, superación, mejora en sus ingresos, y su grado de compromiso organizacional
 - c) Perseverancia. Para superar obstáculos que se le presentan, tomando en cuenta la manera de solucionarlos.
 - d) Habilidad para llevarse bien con los demás. Es decir, la capacidad para entablar y mantener relaciones interpersonales y de interacción.

- e) Confianza en general y en sí mismo. Se refiere a la capacidad del individuo para desenvolverse en cualquier ambiente y para tomar decisiones.
- f) Don de mando. En cuanto a la facilidad para motivar a otros, la capacidad de liderazgo y responsabilidad que éste tenga. (STANTON,1989:105).

Visto lo anterior, a grandes rasgos los puntos a evaluar son aquellas características de inteligencia, personalidad y habilidad que posea el individuo. Lo anterior debe considerarse de acuerdo a las características del perfil, el tiempo que se disponga y el costo. Además de que para dicha prueba se pudieran agrupar los puestos en 3 niveles: El nivel obrero-operativo, el nivel medio y el nivel ejecutivo o gerencial, esto para su fácil aplicación y manejo.

2.6.5 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Este estudio se realiza con la finalidad de conocer el medio económico y social en el que se desenvuelve la persona, corroborando la información que anteriormente nos facilitó en su solicitud y/o currículum, así como en la entrevista inicial, tales como sus relaciones familiares, referencias personales y laborales, condiciones de vida, etc.

Para observar todo lo anterior, se realiza una visita domiciliaria al candidato para conocer el ambiente social y familiar en el que vive, además que dentro de la misma organización se pudiera realizar una pequeña entrevista y así obtener una información más completa.

La visita domiciliaria con el candidato se realiza con el fin de conocer aspectos como: Si su casa es propia o alquilada, las condiciones en que vive, que personas dependen económicamente del candidato, etcétera. Y la investigación de referencias ocupacionales es con el objetivo de verificar que realmente el candidato trabajó y ocupó el puesto al que hizo referencia en su solicitud. Cabe mencionar que dicho estudio se debe realizar con mucho tacto y seriedad, ya que esta generalmente se realiza cuando ya existe alguna seguridad de contratar a la persona.

2.6.6 ENTREVISTA PROFUNDA O ESTRUCTURADA

Al llegar a este punto, el número de aspirantes ha de ser muy pequeño por ser una de las últimas fases en el proceso de selección, y en contraste con la entrevista inicial, ésta lleva más tiempo ya que va encaminada a obtener información sobre áreas más específicas. La manera en como se va a ir desarrollando la entrevista dependerá del ambiente que se vaya propiciando, del tipo de persona a entrevistar y de cómo el entrevistador la vaya dirigiendo.

Es importante recalcar que tanto la actitud del candidato como del entrevistador es crucial para su desarrollo, ya que puede que el entrevistador se encuentre con una persona nerviosa y tímida, o por el contrario alguien que quiera manipular la entrevista. Así como también, se puede dar la situación de que el entrevistador sea una persona inexperta o que aborde la entrevista de una manera indiferente, lo que puede llegar a realizarse inconscientemente y convertirse en un hábito, aunque el contar con experiencia no asegura la evaluación eficiente de la persona.

La forma de realizar la entrevista requiere de una preparación previa, para lo cual el entrevistador debe contar con el conocimiento claro y específico de las características del puesto vacante para poder así formular las preguntas concernientes a ello, también es importante que antes de llevarse a cabo se revise de nuevo la solicitud y las referencias personales de una forma minuciosa e indagar más profundamente en aquellos aspectos que el entrevistador considere pertinentes. Tanto el tiempo como el ambiente que se le asigne a la entrevista es importante para crear empatía y confianza entre las dos personas para no verse bajo mucha presión. Otro error en que se puede incurrir es el de intentar influir en las respuestas para que el candidato responda lo que el entrevistador quiere escuchar, por lo que hay que tenerlos presentes para evitar cometerlos.

Las etapas de la entrevista estructurada que se muestran a continuación pueden ser una guía para el entrevistador con el propósito de evitar caer en los errores mencionados con anterioridad:

- A) Presentación y bienvenida. En donde el entrevistador se va a presentar formalmente con el candidato y darle la bienvenida con el fin de establecer empatía con el mismo, por lo que el encargado de llevarla a cabo debe mostrarse preparado e interesado en su realización.
- B) Charla. Para que como se mencionó anteriormente se "rompa el hielo", es conveniente comenzar por platicar de aspectos ajenos al propósito central, tales como el clima, las dificultades para llegar a la empresa, las noticias, etcétera. Estas 2 primeras etapas no llevan más de cinco minutos.
- C) Obtención de información pertinente. Una vez que ya se ha creado un clima de confianza, se prosigue a la obtención de información con respecto a su experiencia laboral y

características personales; en donde se llevan a cabo preguntas con el objeto de conocer el grado de autoridad que ha tenido el candidato en sus empleos anteriores, su desarrollo profesional, el aprovechamiento escolar, así como aquellos aspectos personales que permiten conocer la percepción que tiene el aspirante de sí mismo, y sus metas profesionales a un largo plazo. Una buena estrategia para obtener ésta información creando más confianza, es el de comenzar por cuestionar sobre el empleo actual o último que tuvo el candidato por ser el más reciente y el que más importancia representa para ambos. En cuanto a la autoevaluación del candidato, es de vital importancia ya que va a permitir conocer el grado de madurez emocional del individuo.

- D) Descripción de la empresa y del puesto. Ya que se obtuvo la información necesaria del candidato, ahora es turno del entrevistador para informar aquellos aspectos referentes a la empresa y al puesto a ocupar, como el número de trabajadores, horario de trabajo, si va a ser necesario viajar, el salario, actividades específicas a realizar, etcétera. En este punto hay que dejar bien claro el panorama bajo el cual se va a trabajar para que el candidato tenga una visión completa de ello y conocer así si es el candidato ideal, y si está dispuesto a aceptar las condiciones de trabajo, ya que esto contribuirá a disminuir la rotación de personal.
- E) Respuestas a las preguntas del candidato. Es posible que el aspirante tenga todavía algunas dudas o cuestionamientos que externar al entrevistador, tales como el aumento de salario, la manera en como se manejan los ascensos, si existen programas de apoyo a los trabajadores y sus familias, etcétera.
- F) Fin de la entrevista. Cuando ambas partes consideran que todos los puntos y cuestionamientos han sido tratados satisfactoriamente, se da por terminada la entrevista; la cuál generalmente la concluye el entrevistador haciéndole saber al candidato el interés que

se tiene por su trabajo, por lo que se le hace saber que su participación en el proceso será evaluada cuidadosamente para tomar la mejor decisión y se deja una fecha tentativa para comunicarle ésta decisión. Esto último no suele ser tomado en cuenta en las empresas, ya que es común que las personas entrevistadas se queden esperando los resultados del proceso sin recibir alguna notificación de su rechazo, haciéndoles perder tiempo en buscar otra oportunidad, por lo que esto refleja una imagen de poca seriedad por parte de la empresa. (Ibid.:122).

Es importante recalcar que la extensión de la entrevista dependerá en gran parte de cómo el entrevistador vaya percibiendo que tan apto es el candidato para el puesto, por lo que si una persona no reúne los requisitos aceptados, la entrevista tendrá una extensión más breve con el propósito de no hacer perder el tiempo a ambas partes.

2.6.7 EXÁMEN MÉDICO

En este punto del proceso de selección solo quedarán aquellos candidatos que tengan casi el 100% de posibilidades para quedarse en el puesto. Ya que se analizó profundamente los resultados de la entrevista y se determinó a las personas más aptas, el paso siguiente a seguir es el de evaluar si esta persona posee la capacidad física suficiente para desempeñar el puesto, además de corroborar que la persona no cuente con enfermedades o limitantes que repercutan en la productividad, ausentismos o accidentes de trabajo. Cabe recalcar además que en su gran mayoría, las empresas cuentan como política el no aceptar personal que tenga tatuajes en su cuerpo, por lo que este tipo de examen facilitará a la empresa el detectar este tipo de situaciones.

Por medio del examen médico es posible conocer:

- A) Si el solicitante padece enfermedades contagiosas.
- B) Si padece enfermedades que van en contra del puesto a ocupar, por ejemplo, una persona que aspira a un puesto físico pesado y tiene problemas serios en la columna.
- C) Si existe la posibilidad de que la persona tenga vicios.
- D) Si el candidato coordina y maneja efectivamente sus sentidos.
- E) Si posee alguna limitación física que le impida desarrollar eficientemente su trabajo y ocasionar accidentes. (BARRÓN,1985:88).

Algunas empresas por el simple hecho de que el candidato tenga un tatuaje es causa inmediata de su eliminación del proceso, también por medio de éste examen es posible conocer si la persona tiene algún vicio o enfermedad crónica, de ahí su importancia. Además de que por el costo que implica, se debe realizar ya cuando se tiene la seguridad de la contratación de la persona.

2.6.8 TOMA DE LA DECISIÓN

En este punto ya se cuenta con la información suficiente para determinar quién es la persona idónea para ocupar el puesto vacante, por lo que habrá de evaluarse nuevamente uno a uno los resultados arrojados por todas las etapas anteriores. Esta decisión puede ser tomada por el jefe inmediato, por el encargado de recursos humanos o por el dueño mismo, esto dependerá de las características, necesidades y políticas de cada empresa.

Las notas y comentarios aportadas por el entrevistador, sea quien fuere, son de vital importancia para emitir un juicio. Además no hay que olvidar que los datos obtenidos durante el proceso, es decir, las características que posee el candidato, deben ser siempre comparadas con el perfil del puesto y ajustarse a éste en un 100% ya que pudieran existir personas subcapacitadas para el puesto y personas sobrecapacitadas para el mismo.

Una vez tomada la decisión y se está plenamente seguro de que con ello se logra el objetivo primordial de la selección de personal, se debe comunicar a los aspirantes el resultado de la misma para así poder formalizar la relación de trabajo con posterioridad.

Visto todo lo anterior, se puede concluir que el reconocer y valorar la importancia que para una organización tiene el llevar a cabo procesos de selección eficaces y el saber llevarlos a la práctica, es garantía de el poder contribuir enormemente al logro de los objetivos institucionales. A lo que habría que añadir que el seguimiento que se le ha de dar después de la toma de la decisión contribuirá a la mejora y desarrollo de las técnicas de selección.

Dicho proceso variará en amplitud, tiempo y desarrollo según las especificaciones del puesto, así como de las necesidades y características de la empresa. Y para que se pueda llevar a cabo con total eficiencia, el papel que juega el responsable de los recursos humanos es muy importante ya que de él dependerá la rapidez y eficiencia con que se obtenga e interprete la información recabada sobre los candidatos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PUESTOS

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PUESTOS

Uno de los mayores retos al que se enfrentan las organizaciones es el poder determinar la naturaleza de sus puestos de trabajo bajo las cuales se regirá la selección de su personal, tema que ya se abordó en el capítulo anterior. La capacidad de poder plasmar ésta información y poder utilizarla de manera eficiente, contribuirá enormemente al buen desempeño de los recursos humanos, y por ende, al logro de sus objetivos.

La elaboración del análisis de puestos es resultado del desarrollo de una estructura funcional que requiere de diversos puestos a cubrir. Por lo tanto, en éste capítulo se abordará todo lo referente al Análisis de Puestos como una herramienta clave para una eficiente selección de personal.

3.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Como ya se mencionó en el capítulo II, el análisis de puestos es una técnica empleada con el fin de analizar los principales componentes de un puesto, así como su descripción general y específica.

Pero para poder comprender más ampliamente esta definición, es necesario hacer un desglose de éste concepto.

3.1.1 ANÁLISIS

En un concepto muy general, puede decirse que el análisis implica la distinción y separación de un todo hasta llegar a conocer sus elementos de manera independiente y la relación existente entre cada uno de ellos.

3.1.2 PUESTO

Un puesto puede definirse como el conjunto de actividades, características, cualidades, responsabilidades y habilidades requeridas para ocupar una determinada unidad de trabajo. Dichas características que necesita la persona para cubrirlo, implican además de aceptar y adaptarse a las condiciones dadas por la organización, el explotar su potencial al máximo para el desarrollo integral de él mismo y del puesto en sí. Para cubrirlo, cabe resaltar que "la persona debe adaptarse al puesto, y no el puesto a la persona".

Visto lo anterior, pudiera definirse a el Análisis de Puestos como la técnica utilizada para obtener, evaluar y organizar los requerimientos, funciones, responsabilidades y toda aquella información concerniente a un puesto determinado dentro de una organización, para que éste pueda ser cubierto eficientemente. También pudiera definirse como: "El procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar". (DESSLER,1994:77). Todo ello para tener claramente definido lo que se requiere de la persona que lo vaya a ocupar, así como también para reevaluar el rendimiento de los ya existentes.

3.2 OBJETIVO DE EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El principal objetivo que persigue es el de determinar el grado de congruencia y veracidad existente entre la especificación del puesto y la información dada en la solicitud de empleo, la entrevista y los diferentes exámenes aplicados a los candidatos, para así determinar si lo requerido para cubrir un puesto es lo que verdaderamente se tiene. Así como también, contribuye a mejorar el desempeño y adiestramiento del trabajador; a la planeación, reclutamiento e inducción de personal. En general, puede decirse que el análisis es de vital importancia para todo el aspecto de recursos humanos, ya que pudieran existir confusiones o problemas en cuanto a la estructura de cada puesto de trabajo, pudiendo afectar el desempeño del cumplimiento de la labor del trabajador.

Por lo que el Análisis de puestos contribuye enormemente en la mejora de:

- A) El reclutamiento de Personal.
- B) La selección objetiva del personal.
- C) La ubicación correcta de los trabajadores en los puestos de trabajo.
- D) El desarrollo y aplicación de los planes de capacitación y adiestramiento.
- E) La simplificación de requerimientos de personal.
- F) La contratación de personal. (HUANTE,1994:72).

Por lo que al identificar los elementos esenciales de un puesto y plasmarlos por escrito, además de formalizarlo, se contribuye al desarrollo integral de las operaciones exigidas para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Ya que la persona ocupante de un puesto de acuerdo a sus características, tendrá la facilidad de explotar todo su potencial en el desarrollo de su trabajo dando así resultados positivos en cuanto a productividad y parámetros establecidos dentro de la organización.

3.3 NECESIDADES QUE SATISFACE

El emplear el análisis de puestos dentro de la organización implica también el satisfacer ciertos requisitos, tales como:

- A) Requisito Legal. El cual se encuentran contemplado y establecido en la Ley Federal del Trabajo, la cual nos menciona en su artículo 25 fracción III, que el patrón deberá tener por escrito todas las actividades que el trabajador deberá de desempeñar. Así como también, en su artículo 134 fracción X, hace mención de la obligación por parte del trabajador de cumplir su labor en el tiempo, forma y lugar establecidos.
- B) Requisito Social. Es sabido que el hombre pasa la mayor parte de su tiempo trabajando, por lo que es imposible y erróneo el tratar de evitar que muestre su personalidad, intereses y aspiraciones dentro de la organización, al contrario, hay que buscar la manera de fomentarlos y adaptarlos para el desarrollo de sus potenciales y capacidades. Ya que una persona que se sienta reprimida o insatisfecha laboralmente, afectará enormemente en el desempeño de él mismo, de sus compañeros y en sí de toda la organización.
- C) Necesidad de eficiencia y productividad. Este apartado va estrechamente ligado al punto anterior, ya que gracias a el análisis de puestos se puede contar con personas que hagan frente a las exigencias de trabajo, mejorando considerablemente su desempeño y por

consecuencia, se verá incrementado también la eficiencia no solo individual sino grupal y la productividad que exige la organización. (Ibid:67)

3.4 VENTAJAS

Haciendo énfasis en lo mencionado anteriormente, el análisis de puestos no solo aporta beneficios a un solo elemento, sino que de manera conjunta e integral logra que tanto la empresa, los directivos, supervisores y el trabajador salgan beneficiados en la relación de trabajo.

Para la empresa es una herramienta muy útil en el reclutamiento y selección de personal; para la dirección y los supervisores es punto esencial en cuanto a la supervisión de tareas y funciones; y al trabajador le permite conocer con certeza cuales son sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa, para así acatarlas eficientemente logrando resultados óptimos.

3.5 PROBLEMAS ACTUALES

Hoy en día la mayoría de las empresas cuenta con un análisis de puestos como herramienta para su administración del factor humano o de personal, sobre todo las grandes empresas ya que tienen más facilidad y disponibilidad de dedicar tiempo, dinero y esfuerzo a su formulación. En el caso de las microempresas, éstas no cuentan con el apoyo ni la necesidad de cambio suficiente para su elaboración, ya que probablemente sus directivos no cuentan con la cultura organizacional que les permita crear esa necesidad para tener bien

establecidos sus puestos de trabajo a ocupar. El principal problema al que se enfrentan es la alta rotación de personal, dada probablemente porque contratan a personas que les llega de primera mano sin ponerse a analizar previamente cuales son las características que ellos requieren para cubrir cada uno de sus puestos.

También es importante recalcar la evaluación y actualización constante de debe tener el análisis de puestos, ya que debido a las exigencias que va imponiendo nuestro entorno, hace que las organizaciones se vayan volviendo más dinámicas para hacer frente a los cambios que éste nos presenta.

3.6 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Para una mejor comprensión y análisis de los diferentes puestos existentes dentro de una organización, éstos se pudieran dividir en:

A) Directivos. En ellos recae un alto grado de responsabilidad y control sobre la organización, ya que son los encargados de llevar a cabo todo el proceso administrativo de la empresa, desde la implantación de planes, objetivos, políticas, seguido de la elaboración de la estructura organizacional y del liderazgo a seguir, así como del control que se tenga de los resultados, y la toma de decisiones. Estos puestos generalmente están mencionados como: Gerente General, Director General, Administrador General, etcétera, así como el Consejo de Administración.

- B) Gerentes y Subgerentes. En este nivel ya se encuentran seccionadas las funciones de la empresa en ciclos de operaciones tales como: Gerente de Compras, Gerente de Ventas, Gerente de Producción, Gerente de Personal, Gerente de Finanzas, etcétera.
- C) Personal Técnico. Este tipo de puestos requiere de ciertos conocimientos y desarrollo profesional, como: Jefe de Calidad, Analista, etcétera.
- D) Supervisor. Además de lo mencionado anteriormente, en este tipo de puestos se debe contar con el criterio, experiencia y capacidad suficiente para poder evaluar el trabajo de los demás, así como de la organización y distribución del mismo, tal como: Supervisor de producción, Supervisor de Personal, etcétera.
- E) Personal Calificado. En estos puestos, la persona debe contar con el conocimiento y especialización de alguna área o función específica, adquiridos generalmente en instituciones técnicas: Auxiliar Administrativo y Contable, Capturista de datos, Técnico electricista, Mecánico, Secretaria, etcétera.
- F) Personal No Calificado. Para ser ejecutados este tipo de puestos, se requiere generalmente que la persona cuente con conocimientos y estudios básicos como la primaria o la secundaria: Intendencia, Velador, Obrero, etcétera. (Ibid.,70)

Por lo que es importante recalcar que mediante la realización del análisis de puestos, la empresa obtendrá una adecuada definición de el tipo de puestos con los que cuenta y parta de esa base para llevar a cabo su elaboración.

Pero, ¿Que personas son las que llevan a cabo ésta función?, a continuación se explica quienes son las personas encargadas de realizarla.

3.7 LOS ANALISTAS DE PUESTOS

Son las personas especialistas en recursos humanos encargadas de llevar a cabo el Análisis de puestos, las cuales tendrán que observar y analizar el trabajo a desempeñar para poder elaborarlo. Para ello, existen 2 tipos de analistas:

3.7.1 ANALISTAS INTERNOS

Estas personas forman parte de la organización y conocen todos sus movimientos, situación por la cual se podrían tener ciertas ventajas y desventajas, ya que al pertenecer a la empresa ya están familiarizados con las personas, las políticas, objetivos y problemas que en ella se presentan; razón por la que también ésta situación podría influir en su apreciación y hacer el análisis de forma un poco subjetiva.

3.7.2 ANALISTAS EXTERNOS.

Estas personas pueden formar parte de alguna agencia de consultoría, la cual es contratada por la empresa para realizar el trabajo. También presenta sus ventajas y desventajas, ya que al ser personas ajenas a la organización requieren de más tiempo para familiarizarse con ella y además de que pueden implicar un costo mayor que si se utilizan los servicios de un analista interno, aunque los resultados de su trabajo pudieran ser más objetivos.

Cabe mencionar que para determinar que tipo de analista se utilizará hay que tomar en cuenta las características, necesidades y posibilidades de la empresa, ya que de tratarse de una empresa pequeña y familiar, probablemente no cuente con algún experto para llevar a cabo el análisis y podría ser algo costoso para contratar los servicios de un analista externo. Por lo que en cada caso habría que evaluar los pros y los contras que ésta situación implica y poder tomar la decisión más conveniente para la empresa.

3.8 CONSIDERACIONES PREVIAS AL ANÁLISIS DE PUESTOS

Antes de pensar en recolectar información para elaborar el análisis de puestos, es conveniente que el analista se entreviste previamente con los directivos de la empresa para conocer sus puntos de vista y necesidades, así como también, tener un acercamiento con los trabajadores para lograr su participación ya que muchas veces éstos sienten cierto rechazo o temor a ser estudiados, por lo que la comunicación entre estos 3 elementos de analista, directivo y trabajador es vital para el buen desarrollo del análisis. También se debe evaluar previamente la estructura de la organización, tal como sus recursos, objetivos, políticas, procedimientos, etcétera por lo que los manuales de organización y procedimientos pueden ser de mucha utilidad en este punto, y si la empresa no cuenta con ellos, es conveniente sugerir su pronta elaboración.

Hay que hacer hincapié en la relevancia que tiene la comunicación al iniciar un análisis de puestos, ya que facilita la obtención e interpretación de la información, y contribuye en gran medida al éxito que se tenga del análisis de puestos. También facilita la localización de errores o desviaciones en cuanto a actividades y responsabilidades.

Teniendo una visión más completa de la organización y contando con la participación de sus integrantes, va a ser posible la elaboración del material necesario para recabar información sobre cada uno de los puestos a analizar.

3.9 MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Primeramente, el analista deberá de identificar los puestos que analizará y para ello se valdrá de ciertas técnicas que le serán de mucha utilidad. Como ya se mencionó anteriormente, los manuales de organización son de gran ayuda así como, de existir, los análisis de puestos realizados con anterioridad; pero tratándose de una empresa muy pequeña, esta actividad pudiera ser más sencilla. Así pues, las técnicas utilizadas para llevar a cabo la recabación de información para el análisis de puestos, son:

3.9.1 ENTREVISTA

Para lograr una mejor estructura de ésta, pudiera dividirse en 3 tipos las cuales irán dirigidas según la actividad y grado de responsabilidad, siendo éstas: Las entrevistas individuales cuando la persona realiza un trabajo diferente al de los demás, las entrevistas colectivas o grupales cuando cierto número de personas realizan un trabajo similar, y las entrevistas con los supervisores con el fin de tener una visión más amplia del puesto a analizar y cotejar la información dada por el trabajador.

Esta técnica pudiera ser la más utilizada, ya que le permite al analista identificar algún comportamiento o actividad que de otra manera no pudiera ser posible detectar, además de ser

la manera más rápida de obtener la información, ya que se tiene un contacto más cercano con los involucrados y es posible conocer también sus inquietudes, dudas, problemas o sugerencias que de otra forma probablemente no llegarían al conocimiento de la dirección. Pero es importante resaltar que la preparación, objetividad y criterio del analista juega un papel muy importante, ya que pudiera enfocar éste procedimiento para evaluar los puestos, no analizarlos. El formato de la entrevista debe ser estructurado en el cual se detallará el propósito general del puesto, las responsabilidades, aptitudes y experiencia necesaria, así como el grado de supervisión requerido para el mismo.

Algunos aspectos a considerar antes, durante y después de su realización es primeramente trabajar conjuntamente el analista y el supervisor para identificar a aquella persona que pudiera tener la cualidad de ser más objetivo y claro en la descripción de su trabajo. También es importante tomar en cuenta que el analista deberá crear un ambiente de confianza y cordialidad entre el y los trabajadores, para facilitar la exposición del propósito de dicho análisis y su realización. Hay que resaltar que por muy esporádica que resulte alguna actividad, de todas formas habrá que tomarla en cuenta, esto pudiera facilitarse pidiéndole al trabajador que enumere en orden de importancia y regularidad de las actividades que realiza.

Toda información recabada deberá ser oportunamente revisada y verificada con ayuda del mismo trabajador y con el supervisor, de ahí la importancia de la comunicación existente entre los involucrados.

Generalmente las preguntas más frecuentes empleadas en una entrevista son:

¿Qué puesto ocupa?

¿Cuáles son los principales deberes y responsabilidades del puesto?

¿En que lugares diferentes trabaja?

¿Cuáles son los requisitos exigidos de escolaridad, experiencia y capacidad?

¿Cuáles son las exigencias físicas, mentales y emocionales exigidas por el puesto?

¿Qué grado de criterio y desempeño exige el puesto?

¿En que consisten sus actividades?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿En que condiciones de trabajo se desenvuelve?

¿En que ambiente se desarrolla el trabajo?

¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad en que se desenvuelve?

¿A que tipo de condiciones de trabajo poco común y de peligro está expuesto?

(DESSLER, 1994:82).

En el siguiente cuadro se ejemplifica un formato de entrevista, el cual incluye preguntas referentes al propósito general del puesto, así como las responsabilidades, experiencias y aptitudes requeridas para ello, que también pudiera utilizarse en las otras técnicas como el cuestionario y las observaciones, que se abordarán enseguida.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CUADRO 2. Cuestionario de Análisis de puestos

NOMBRE _____	TÍTULO DEL PUESTO _____						
DEPARTAMENTO _____	NÚMERO DEL PUESTO _____						
NOMBRE DEL SUPERVISOR _____	TÍTULO DEL SUPERVISOR _____						
<p>1. <i>Resumen de actividades:</i> Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas. Si es responsable de llenar reportes o registros, llene también la sección 8.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>2. <i>Aptitudes especiales:</i> Liste las licencias, permisos, certificaciones, etc., necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>3. <i>Equipo:</i> Liste el equipo, máquinas o herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, computadora, vehículos, tornos, taladros, etc.) que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">MÁQUINA</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">NÚMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>		MÁQUINA	NÚMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA	_____	_____	_____	_____
MÁQUINA	NÚMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA						
_____	_____						
_____	_____						
<p>4. <i>Tareas normales:</i> En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le tomen durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario, agregue hojas adicionales.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>5. <i>Con quién se relaciona:</i> ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externas?. Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y que tan a menudo los hace.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>6. <i>Supervisión:</i> ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ()Sí ()No. Si es así, por favor llene el cuestionario complementario para la descripción de posiciones para los supervisores y anéxelo a ésta forma. Si usted es responsable de otras personas en el trabajo pero no las supervisa directamente, por favor explique.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>7. <i>Toma de decisiones:</i> Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							

Continuación CUADRO 2: Cuestionario de Análisis de Puestos

(a) ¿Cuál sería el resultado probable al hacer un juicio(s) o decisión(es) pobre(s); o (b) acciones impropias?	

8. <i>Responsabilidad del manejo de registros</i> : Liste los reportes y archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quién es cada reporte.	
(a)	REPORTE DIRIGIDO A

(b) QUE ARCHIVOS MANEJA	

9. <i>Frecuencia de la supervisión</i> : ¿Con qué frecuencia debe consultar con su supervisor u otra persona para la toma de decisiones o para determinar el curso adecuado de una acción? <input type="checkbox"/> Con frecuencia. <input type="checkbox"/> En ocasiones. <input type="checkbox"/> Rara vez cuando. <input type="checkbox"/> Nunca.	
10. <i>Condiciones de trabajo</i> : Por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja en interiores, exteriores, en área con aire acondicionado, etc. asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.	

11. <i>Requisitos para el puesto</i> : Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el desempeño satisfactorio de su puesto.	
(a) Preparación académica:	
Escolaridad mínima _____	
Número de años _____	
Especialidad _____	
(b) Experiencia:	
Tipo _____	
Número de años _____	
(c) Capacitación especial:	
TIPO	NÚMERO DE AÑOS

(d) Aptitudes especiales:	
Computación: _____ Inglés: _____	
Otros: _____	
12. <i>Información adicional</i> : Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante en la descripción de su posición.	

FIRMA DEL EMPLEADO	FECHA

FUENTE: (Ibid.,84)

Como puede apreciarse, es un formato bastante sencillo y útil para obtener la información necesaria y esencial de el análisis de puestos el cual pudiera tomarse como referencia y adaptarlo a las características y necesidades de cada empresa.

3.9.2 CUESTIONARIO

El objetivo primordial de ésta técnica al igual que el de la entrevista es el de conocer e identificar aquellas funciones, responsabilidades y habilidades necesarias para poder desempeñar eficientemente un puesto específico, mediante la respuesta que el trabajador dé a ello, describiendo aquellas que sean necesarias para su trabajo.

En él, primeramente se identifica el puesto así como la fecha en que se llevó a cabo la última descripción, seguido de los deberes y responsabilidades que confiere el puesto, así como las aptitudes y experiencias requeridas. Por último pudiera señalarse los niveles mínimos y máximos necesarios para el buen desempeño del puesto, esto con ayuda de algún supervisor o especialista en la determinación de ellos.

La estructura del cuestionario deberá ser de forma tal que no caiga en los extremos de ser muy elaborado y tardado, o muy ambiguo; para evitar ésta situación pudiera combinarse tanto el cuestionario estructurado como el no estructurado, ya que pudiera resultar muy tardado el intentar explicar cada una de las preguntas a los trabajadores. Enseguida se presenta otro formato de cuestionario, un poco más completo que el anterior.

CUADRO 3. Cuestionario de Análisis de Puestos

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto _____ 2. Otros atributos _____

3. División(es) _____ 4. Departamento(s) _____

5. Puesto del(los) supervisor(es) _____

B. Actualización del análisis

1. Forma de análisis de puesto revisada en _____

2. Revisiones previas efectuadas en _____

3. Análisis de puesto efectuado por _____

C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes, etc.

D. Deberes

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

_____ nivel profesional _____ gerencial _____ técnico

_____ de oficinas _____ operativo _____ otro

2. Elabore una relación de las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una:

a. _____ %

b. _____ %

c. _____ %

3. Elabore una relación de las tareas secundarias y el porcentaje de tiempo laboral a cada una:

a. _____ %

b. _____ %

c. _____ %

E. Responsabilidad

¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a éste puesto y cuál es su peso relativo?

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
a. Operación de equipo y/o herramienta	_____	_____
b. Uso de materiales	_____	_____
c. Protección de equipos y/o herramientas	_____	_____
d. Seguridad y aspectos conexos	_____	_____
e. Mantenimiento	_____	_____
f. Supervisión del trabajo de otras personas	_____	_____
g. Otras (especifique)	_____	_____

F. Aptitudes físicas personales

1. ¿Qué características físicas debe poseer quien desempeñe éste puesto?

2. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales, y en que grado?

Características	No necesaria	Deseable	Esencial
a. Agudeza visual	_____	_____	_____
b. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
c. Agudeza olfativa	_____	_____	_____
d. Capacidad táctil	_____	_____	_____
e. Rapidez de decisión	_____	_____	_____

Continuación CUADRO 3. Cuestionario de Análisis de Puestos

f. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
g. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
h. Coordinación general	_____	_____	_____
i. Vigor muscular	_____	_____	_____
j. Altura	_____	_____	_____
k. Salud	_____	_____	_____
l. Iniciativa	_____	_____	_____
m. Creatividad	_____	_____	_____
n. Capacidad de juicio	_____	_____	_____
o. Atención	_____	_____	_____
p. Lectura	_____	_____	_____
q. Aritmética	_____	_____	_____
r. Escritura	_____	_____	_____
s. Nivel académico	_____	_____	_____
t. Otras características	_____	_____	_____
2. Experiencia			
Irrelevante _____	Importante _____	Imprescindible _____	
Debe poseer _____ (años) de experiencia en la función de _____			
G. Ámbito laboral			
1. ¿En que condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto? _____			
2. ¿Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales? _____			
3. ¿Qué característica hacen que este puesto sea excepcional? _____			
H. Condiciones sanitarias y de seguridad			
1. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto _____			
2. ¿Se requiere usar equipo especial de seguridad? _____			
3. ¿Existen enfermedades profesionales vinculadas con éste punto? _____			
I. Niveles de desempeño			
1. ¿En que términos se mide el desempeño en éste puesto? _____			
2. ¿Qué factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de éste puesto? _____			
J. Comentarios varios			
¿Existen comentarios específicos que desee efectuar? _____			
Firma del analista de puestos _____		Fecha en que se terminó la evaluación _____	

FUENTE: (WERTHER, 1995:84)

Como puede apreciarse, cualquiera de los dos formatos puede ser de gran utilidad para llevar a cabo el análisis de puestos, de ser necesario, se podría modificar algunos puntos para adaptarlos a la empresa de que se trate.

3.9.3 OBSERVACIÓN

Esta técnica es considerada como una de las más lentas, costosas y subjetivas, ya que mediante ella el analista no podrá registrar alguna actividad esporádica o de poca frecuencia. Es más recomendable su uso en aquellos puestos que consisten esencialmente en actividades físicas que se pueden observar como un empleado de producción o de intendencia, no así en los casos de puestos que requieren de gran actividad mental como un administrador, un abogado o un ingeniero.

Por lo que es recomendable que se combine ésta técnica con alguna otra como la entrevista por ejemplo, pudiera observarse primeramente el desempeño de las actividades del trabajador, tomar nota de ello y después realizarle la entrevista correspondiente para dejar más en claro aquellos puntos que no hayan sido bien apreciados en la observación.

Lo anterior debe realizarse teniendo presente que los puestos similares tendrán que analizarse bajo parámetros similares y no olvidar que lo que se está estudiando es el puesto y no el trabajador, ya que esa es tarea de la evaluación del desempeño.

3.10 PASOS A SEGUIR EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Tomando como base los conceptos expuestos anteriormente, será más sencillo comprender el procedimiento que se sigue para elaborar un análisis de puestos, el cual se describe a continuación:

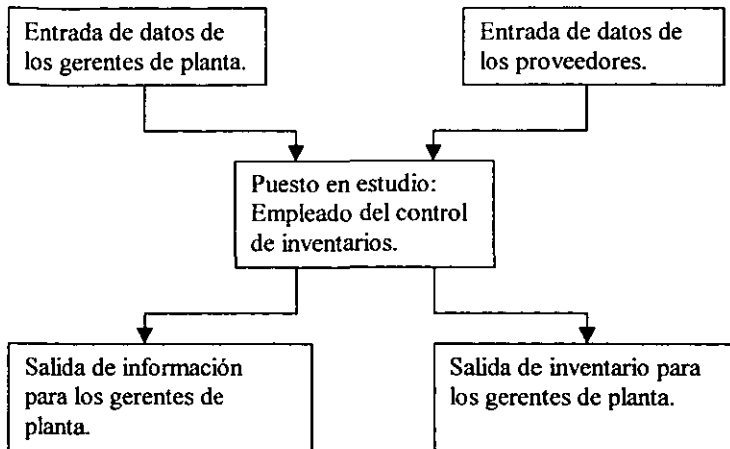
3.10.1 DETERMINACIÓN DE EL USO DE LA INFORMACIÓN

Es necesario saber para que se quiere ésta información ya que sirve de base para determinar que tipo de datos se quieren obtener y la técnica a utilizar para reunirla. Ya que algunas de ellas servirán para la descripción de los puestos y la selección, y algunas otras serán de utilidad para comparar puestos con fines de compensación.

3.10.2 INFORMACIÓN PREVIA

Ya que se definió el uso que se le dará a la información obtenida en el análisis de puesto, se procederá a recabar aquella información ya existente en la empresa, como los organigramas los cuales muestran cómo un determinado puesto está relacionado con otros, el que lugar ocupa dentro de la empresa y las líneas de comunicación que tiene; los diagramas de procesos permitirá tener una visión más amplia y detallada del flujo de trabajo de un puesto (entrada, proceso, salida), como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 2. Diagrama del proceso para analizar el flujo de trabajo de un puesto



FUENTE: (DESSLER,1994:79).

Con lo que puede apreciarse más claramente de quién depende el empleado para llevar a cabo su función, y cual debe ser el resultado a obtener en éste proceso.

3.10.3 SELECCIÓN DE POSICIONES REPRESENTATIVAS

Este punto es conveniente llevarlo a cabo cuando existen puestos similares, razón por la que se tomaría mucho tiempo para analizarlos todos. Así que pudieran agruparse aquellos que contengan características muy similares para poder ahorrar tiempo en el análisis, como por ejemplo en el caso de los trabajadores de alguna área de producción.

3.10.4 RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS

En este paso se emplean las técnicas ya mencionadas anteriormente (cuestionario, entrevista, observación) para obtener información sobre las actividades, requerimientos y condiciones de trabajo que exige el puesto. Pudieran combinarse entre ellos si así lo requiere, tomando en cuenta el puesto de que se trate, así como la aplicación del criterio y objetividad que esto demanda.

3.10.5 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información, ésta se debe revisar y analizar con ayuda de los supervisores y los trabajadores involucrados, con la finalidad de no dar pie a confusiones o errores en su registro e interpretación.

3.10.6 ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Estos puntos son resultado del análisis realizado anteriormente, los cuales se verán a detalle con posterioridad. Puede definirse a la descripción de puestos como la relación en la que se plasman las tareas, responsabilidades de trabajo y de supervisión y condiciones de trabajo de un determinado puesto. La especificación del puesto es una lista en la que se detallan los requerimientos de carácter humano para el puesto, es decir, las actitudes, experiencia, escolaridad, personalidad, etcétera.

3.11 INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE CON EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información que se recabe mediante el análisis de puestos no solo es de importancia para el departamento o área de recursos humanos, sino para toda la organización en general ya que sirve en gran medida para la toma de decisiones sobre el personal requerido y la implantación de niveles salariales. En general, dicha información sirve de base para definir:

- A) Actividades del puesto. Es decir, aquellas tales como: ensamblar, cortar, pintar, empaçar, etcétera. Además de que también pudieran señalarse el cómo, porqué y cuando se realizan éstas.
- B) Comportamiento humano. En cuanto a aspectos que se requieren para desempeñar el puesto: toma de decisiones, habilidad de comunicación y de redacción, etcétera.
- C) Máquinas, herramientas y equipo. Todos aquella información sobre materiales transformados, productos obtenidos, los conocimientos que se aplican en ello y aspectos referentes a mantenimiento.
- D) Criterios de desempeño. En cuanto a tiempo, cantidad y calidad aplicada al desempeño del trabajo.
- E) Contexto del puesto. Se refiere a aquellos aspectos de horario, ambiente de trabajo, e interacciones sociales y organizacionales.
- F) Requerimientos humanos. Es decir, todos aquellos conocimiento o habilidades que posee el individuo, tales como la experiencia, escolaridad, personalidad, capacitación, aptitudes, actitudes, etcétera. (Ibid.,77)

3.12 USOS Y APLICACIONES

Así, dicha información servirá como punto de partida para diversas funciones de la administración de personal (Capítulo 1). Se obtendrán las bases sobre las cuales se definirá el tipo de personas que se reclutarán y contratarán, se podrá estimar el valor y compensación de cada puesto, servirá como punto de referencia para llevar a cabo la evaluación del desempeño, para el diseño e implantación de programas de capacitación y adiestramiento, para el aseguramiento de la asignación eficiente de las responsabilidades, para la planeación de recursos humanos, la mejora de las condiciones laborales, para la simplificación o eliminación de requisitos no necesarios, etcétera. (Ver Figura 3).

FIGURA 3. Usos y aplicaciones de el Análisis de Puestos.



FUENTE: (Ibid: 78)

La figura anterior muestra la gran diversidad de aplicaciones que un análisis de puestos bien estructurado y eficiente puede aportar tanto a la empresa en general, como a los directivos, supervisores y a los trabajadores; dándoles una base sólida sobre la cual desempeñar sus actividades.

3.13 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ampliando un poco más el concepto que se expuso en el punto 3.10.6, una descripción de puestos es una explicación detallada y estructurada, por escrito, de lo que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones las realiza, es decir, de los deberes, condiciones y demás aspectos de relevancia en un puesto específico. Toda la información que se obtenga en la descripción de puestos, servirá de base para elaborar la especificación del puesto, concepto que se verá en el siguiente apartado.

3.13.1 ESTRUCTURA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Al ser un formato completamente detallado, estructurado y formal; la descripción de puestos contiene varios puntos a cubrir para su elaboración:

- A) Identificación del puesto.
- B) Resumen del puesto.
- C) Relaciones, responsabilidades y deberes.
- D) Autoridad.
- E) Criterios de desempeño.

F) Condiciones de trabajo.

G) Especificaciones del puesto.

(Ibid.,94)

Cabe mencionar que éste formato puede ser adaptado según lo requiera la empresa, de acuerdo a sus necesidades y características.

3.13.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Este primer punto a su vez está compuesto, y se desglosa en varios otros que van a proporcionar información para conocer los datos básicos del puesto, como son:

- El "Título del puesto" en donde se especificará el nombre del puesto como por ejemplo: Supervisor de ventas, Secretaria, Intendente, etcétera.
- El apartado siguiente es el de "Estatus" en donde se mencionará el estado exento o no exento del puesto, generalmente éste punto se utiliza en Estados Unidos, de acuerdo a su Acta de Normas y Trabajo Justo.
- En el "Código del puesto" se tendrá registrado el número del código de ese puesto, por lo que la empresa deberá elaborarlo previamente de acuerdo a ciertos parámetros que la propia empresa establezca, como cuando se realiza un catálogo de cuentas.
- La "Fecha" que se plasme en el documento será aquella cuando se elaboró la descripción.
- En el renglón de "Escrita por" ira el nombre de la persona que lo realizó, es decir, el analista.
- Otro dato importante a resaltar es el de "Quién aprobó" dicha descripción.

- También se indica la "Planta/división y departamento/sección" al que pertenece el puesto.
- Se detalla además el "Título del supervisor inmediato" del puesto.
- Por último se anota el "Grado/nivel" del puesto, es decir, si es que existen en la empresa de un mismo puesto, varios niveles de él. Así como también el "Sueldo" a pagar por el desempeño de ese puesto.

3.13.1.2 RESUMEN DEL PUESTO

Ya que se identificó el puesto, se realiza un resumen de las actividades a desempeñar, el cual debe estar expuesto de manera objetiva y precisa, destacando también las responsabilidades que el puesto implica. Tiene que estar tan claramente detallado que en uno o dos renglones se expone la esencia del puesto, para evitar confusiones y asignaciones equívocas.

3.12.1.3 RELACIONES, RESPONSABILIDADES Y DEBERES

Las "relaciones" serán todas aquellas interacciones que el trabajador tenga tanto fuera como dentro de la compañía, es decir:

- A quién reporta.
- A quién supervisa.
- Con quién trabaja.
- Con que organismos se relaciona fuera de la compañía.

La lista de las responsabilidades y los deberes que confiere el puesto, debe ser listada por separado una de otra y además exponerlo de una manera muy breve pero describiéndola perfectamente.

3.13.1.4 AUTORIDAD

Este concepto de autoridad va enfocado en cuanto a los límites que de ésta tenga el trabajador, en la toma de decisiones, la supervisión a otros trabajadores si es que se lleva a cabo, así como también, los límites en el presupuesto para realizar sus funciones.

3.13.1.5 CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Estos criterios van enfocados principalmente a los resultados esperados por parte del trabajador en cuanto a la ejecución de sus responsabilidades y deberes. Estos criterios deben estar plasmados de manera tal que se ajusten a lo ya establecido en el punto anterior y que representen una guía bastante completa para asegurar al máximo el rendimiento del trabajador.

3.13.1.6 CONDICIONES DE TRABAJO

Estas serán todas aquellas condiciones tanto físicas (iluminación, ventilación, distribución, ruido, etc.), como las relacionadas con el horario de trabajo, riesgos profesionales, etcétera. En los siguientes cuadros se expone algunos ejemplos de lo que podría ser una descripción del puesto:

CUADRO 4. Muestra de Descripción del Puesto

MUESTRA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<i>Supervisor de operaciones</i>		
<u>De procesamiento de datos</u>	<u>Exento</u>	<u>012.168</u>
Título del puesto	Estatus	Código del puesto
<u>3 de julio de 1993</u>		<u>Olympia Inc. - Oficina Matriz</u>
Fecha		Planta/División
<u>Juanita Montgomery</u>		<u>12</u> <u>736</u>
Aprobado por		Grado/Nivel Puntos
<u>Gerente de Sistemas de Información</u>		<u>14,800-Med 17,760-20,720</u>
Título de supervisor inmediato		Nivel de pago

RESUMEN

Dirige la operación de todo el procesamiento de datos, los requerimientos de control y preparación de los mismos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO*

1. Sigue directivas con bases amplias.
 - a) Opera en forma independiente.
 - b) Informa al gerente de Sistemas de información de las actividades en reportes semanales, mensuales y/o trimestrales.
2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.
 - a) Desarrolla el espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.
 - b) Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario para el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y métodos.
 - c) Dirige la capacitación en relación con la enseñanza, demostración y asesoría para los usuarios sobre los métodos de trabajo productivos y comunicaciones eficientes con el procesamiento de datos.
3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.
 - a) Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos organizacionales.
 - b) Ayuda en la elaboración y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc.- relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
 - c) Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas con los programas y equipo de apoyo.
4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinados; trabaja estrechamente con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de Información, así como con gerentes de otros departamentos que requieran datos y con los vendedores.
 - a) Recibe, interpreta, elabora y distribuye instrucciones que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.
 - b) Establece y aplica un presupuesto anual para el departamento.
5. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.
 - a) Se comunica tanto personal como impersonalmente por medio de instrucciones orales o por escrito y memorándum, con todas las partes involucradas.
 - b) Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.

*Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables.

FUENTE: (DESSLER, 1994:95)

CUADRO 5. Antecedentes para la Descripción del Puesto

Antecedentes para la descripción del puesto	
Título del puesto _____	Departamento _____
Número de puesto _____	Escrito por _____
Fecha de hoy _____	Códigos DTO aplicables _____
<p>I. Definición(es) aplicable del DTO:</p> <p>II. Resumen del puesto: <i>(Liste las tareas más importantes o que se realizan con regularidad)</i></p> <p>III. Reporta a: _____</p> <p>IV. Supervisa: _____</p> <p>V. Tareas del puesto: <i>(Describa brevemente para cada tarea, qué hace el empleado, y si es posible, cómo lo hace. Muestre entre paréntesis al final de cada tarea el porcentaje aproximado de tiempo dedicado).</i></p> <p>A. Tareas diaerias:</p> <p>B. Tareas periódicas: <i>(Indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.).</i></p> <p>C. Tareas que se realizan en intervalos regulares:</p>	
<p>Nota. DTO: Diccionario de Títulos Ocupacionales</p>	

FUENTE: (Ibid:99)

3.13.1.7 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Para poder identificar plenamente la diferencia entre la descripción y la especificación del puesto, cabe mencionar que en la primera se describe lo que es el puesto, mientras que la segunda se refiere a los requerimientos y características que debe poseer la persona para ocupar dicho puesto, es decir, definir qué tipo de persona se debe tener para el puesto. Generalmente esta sección de la estructura se muestra por separado a lo que es la descripción del puesto.

La especificación del puesto es el listado de las necesidades humanas para el puesto, tales como: la experiencia en él, la escolaridad requerida, capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, etcétera.

3.13.1.7.1 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Probablemente para una empresa será más sencillo determinar las especificaciones cuando se trate de puestos que requieren de cierta experiencia y capacitación para ser ocupados. No así en el caso de requerirse una persona no capacitada o sin experiencia para ello, ya que mediante los exámenes (Capítulo II) habrá que determinarse dichos requerimientos; el cual podrá ser identificado con la ayuda de un enfoque basado en el juicio, o por medio de un análisis estadístico.

En cuanto al enfoque basado en el juicio, éste será desarrollado como su nombre lo indica, con base en la experiencia que haya tenido la organización con anterioridad, con el fin de reflejar aquellos rasgos o habilidades de la persona.

El análisis estadístico pudiera ser el más confiable, pero también el más elaborado; ya que habrá que determinarse estadísticamente la relación existente entre un factor de predicción (estatura, destreza, inteligencia, etcétera) y un criterio de eficiencia en el puesto (el desempeño evaluado por el supervisor):

- *Analizar el puesto y definir como se llevará a cabo la evaluación del desempeño en el mismo.
- *Seleccionar aquellos rasgos personales que pudieran arrojar resultados satisfactorios.
- *Probar dichos rasgos personales en los candidatos al puesto.
- *Posteriormente, medir el desempeño de los candidatos.
- *Analizar estadísticamente la relación existente entre las características humanas y el desempeño obtenido en el puesto.

Viendo lo anterior puede resumirse que el método más aceptable pudiera ser el análisis estadístico, ya que presenta bases más concretas para demostrar y diferenciar los aspectos o características que realmente son requeridos para cubrir el puesto, de los que no lo son.

3.13.2 NORMAS PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Algunos lineamientos que pudieran seguirse y ser de gran utilidad al llevar a cabo la descripción de puestos pueden ser: La claridad utilizada para elaborar la descripción y así no desviarnos de ese puesto; El alcance que tendrá el trabajo, es decir, especificar claramente el puesto o departamento bajo el cual se regirá la descripción; Ser específico al señalar el trabajo, capacidad, responsabilidad y demás puntos a los que se refiera el puesto a describir; Buscar la

forma de ser breve y preciso en la descripción; Por último, habrá que darle una revisión final para verificar si la descripción está lo suficientemente clara y completa con el fin de que el trabajador comprenda lo que en ella se plasma.

En conclusión, si la empresa busca el conseguir una Selección de Personal eficiente, mediante un Análisis de Puestos lo puede conseguir. Además de que el realizarlo implica una revisión consciente y constante de las funciones de cada puesto, pudiéndose apoyar en el Manual de Organización y de Procedimientos para su elaboración.

No importa que tan grande sea la organización o que tan compleja, es necesario hacer un estudio sobre cada uno de los puestos que existen, para así determinar la importancia de ellos en el logro de los objetivos no solo de la organización sino también de las personas que trabajan en ella. Esta técnica de el Análisis de Puestos será de gran importancia para que la empresa logre en general una mejor administración y un mayor desarrollo de su personal, ya que al contar con un Análisis de Puestos las personas contratadas serán precisamente aquellas que están siendo requeridas por la organización, y en consecuencia, se sentirán parte de la empresa por sentirse capaces de aportar sus conocimientos y aptitudes, acortando así más la brecha entre los objetivos organizacionales y los individuales.

Como va pasando el tiempo, más se hace necesario el reconocer la importancia de las personas y sus características dentro de las organizaciones para lograr el desarrollo de las mismas. Las empresas y las personas sinergizan para lograr mejores resultados para ambas partes.

El proceso de selección de personal se va haciendo cada vez más eficiente y práctico en conseguir a la persona ideal para el puesto en el tiempo y forma necesarios, y así contribuir enormemente al desarrollo organizacional y personal. En la actualidad, se puede valer de muchas herramientas para hacer ésta tarea más ágil y sencilla, ya que anteriormente el proceso de selección era más lento y no tan eficiente pero hoy en día, logrando la combinación de la tecnología, las nuevas técnicas administrativas y las aportaciones de las personas, la selección de personal dentro de las empresas mexicanas en general, va tomando más importancia y mayor eficiencia.

En el caso de el Análisis de puestos, para realizarlo debe existir una planeación previa y tener bien definido el objetivo que se pretende alcanzar con él, además de contar con la autorización para llevarlo a cabo y así poder tener un acceso más fácil al recabar la información. Por otra parte, dependerá del tipo, tamaño y características de la empresa para poder determinar que tipo(s) de método se utilizará para realizar el estudio, tomando en cuenta también las características de su personal y del lugar donde se desenvuelven.

Ya que siendo tan complejo el ser humano no es posible aplicar el estudio y obtener resultados por igual, por lo que dependerá de la habilidad de la persona que lo lleve a cabo para saber realizarlo y obtener la información para ello, saliendo beneficiadas las 3 partes involucradas en él, es decir: La empresa, el analista, y por supuesto, el trabajador.

Por último cabe mencionar y resaltar nuevamente la importancia y trascendencia que para una empresa representa el realizar un Análisis de Puestos, ya que sirve de base para otras funciones de la Administración del Factor Humano, tales como: El Reclutamiento, la

Capacitación, la Evaluación del desempeño, y en general todo lo que implica la selección de personal.

Por lo que mediante la investigación llevada a cabo en el caso práctico del Capítulo Cuatro se podrá reafirmar dicha importancia, ya que en ella se aplicará un estudio a la Gerencia y a los trabajadores de la empresa “COCINAS INTEGRALES COEXSA” ubicada en ésta ciudad de Uruapan, Michoacán; con el fin de determinar la importancia y la relación existente entre el Análisis de Puestos y la Selección de Personal dentro de la empresa, tomando como base y como antecedente los conceptos abarcados en los capítulos teóricos. Así como el logro de los otros objetivos planteados al inicio de este trabajo de Tesis, y determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas también con anterioridad.

CAPÍTULO IV
CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo se tomará como base la parte teórica abordada anteriormente, con el fin de conocer si las hipótesis planteadas al inicio son aceptadas o rechazadas. Para lo cual, se aplicará un estudio a la empresa "COCINAS INTEGRALES COEXSA" para determinar la importancia que tiene la aplicación de un Análisis de Puestos para lograr un efectivo proceso de Selección de Personal, por lo que antes de comenzar éste caso práctico de Tesis, es importante conocer algunos aspectos generales de la empresa para poder tener un panorama más claro del estudio que se pretende realizar.

4.1 METODOLOGÍA.

Después de haber realizado la investigación documental para los 3 primeros capítulos teóricos, en éste cuarto apartado se realizará un caso práctico el cual fue llevado a cabo mediante la aplicación de cuestionarios tanto a la Gerencia como a los trabajadores de la empresa antes mencionada con el fin de cumplir los objetivos, y aceptar o rechazar las hipótesis siguientes:

Objetivos:

1. Llevar a cabo una propuesta de un perfil de puestos que muestre los factores a considerar y su grado de importancia según las exigencias del mismo; para que con esto se compare éste y el de los aspirantes a ocupar el puesto, y determinar que persona cubre las exigencias que éste requiere.

2. Mostrar las ventajas que ofrece el Análisis de puestos dentro de la Selección de Personal.
3. Determinar la importancia que tiene una Selección de Personal dentro de la empresa.

Las Hipótesis planteadas para ésta investigación son:

1. La selección de personal con base en el Análisis de Puestos, proporciona una menor insatisfacción laboral.
2. Existe una relación entre la utilización del Perfil del Puesto y una Selección de Personal adecuada.

Dicha investigación fue realizada durante los meses de Marzo y Abril del año 2001, y los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados se codificarán y tabularán para llevar a cabo la interpretación necesaria para así plantear las conclusiones y recomendaciones (propuesta) a éste caso práctico. Así como también, se utilizará la técnica de Observación directa para la recolección de datos, con el fin de obtener información que tal vez no se pudiera recopilar mediante el uso de las demás técnicas de investigación, y que pudieran ser útiles para éste estudio.

Así pues, una vez determinado lo anterior es importante abarcar algunas consideraciones generales de la empresa a estudiar, antes de pasar al estudio práctico.

4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Esta empresa de Cocinas Integrales inició como negocio en la ciudad de Zamora Michoacán en el año de 1977 bajo el nombre de "COEXZA", es decir, Cocinas Exclusivas de

Zamora; siendo distribuidora una fábrica de la ciudad de Guadalajara Jalisco, tomando dicho nombre ya que ésta operaba bajo el nombre de "COEJSA", Cocinas Exclusivas de Jalisco, S.A.

Al mismo tiempo, se abrió otra sucursal en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán; pero dicho negocio se tuvo que cerrar al cabo de 2 meses de operación ya que por falta de organización y responsabilidad de los trabajadores, no se obtuvieron los resultados esperados.

En el año de 1979 se decide abrir una sucursal en la ciudad de Uruapan Michoacán, con el nombre de "COEXSA" siendo el que actualmente todavía conserva. En el año de 1980 se comienza a fabricar con un personal mínimo de 4 personas, y con el paso del tiempo debido a las necesidades de crecimiento de la empresa, fue ampliando el número de trabajadores.

Sin embargo, debido a problemas de operación y atención al personal en 1984 se decide cerrar la sucursal de Zamora, quedando en operación solo la que se encuentra en ésta ciudad de Uruapan, la cual en la actualidad cuenta con 16 empleados distribuidos tal como lo muestra el organigrama del punto 4.4.

Actualmente se tiene pensado crear 3 puntos de venta en Uruapan, y abrir una sucursal en la ciudad de Tepalcatepec ya que en ésta ciudad no existen negocios dedicados a éste giro y según estudios realizados por la misma empresa, se tiene la necesidad de ello. En cuanto a los 3 puntos de venta, sería con el fin de abarcar más mercado en ésta ciudad y reducir los costos de la renta del local donde se fabrica y se tiene la exhibición de los productos.

Pero antes de comenzar con dicho proyecto, la empresa está conciente de que para ello primeramente necesita estar bien estructurada y organizada, incluyendo su personal; por lo que éste estudio le será de gran utilidad para el nuevo plan que piensa llevar a cabo. (COCINAS INTEGRALES COEXSA).

4.3 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

- ✓ Proporcionar muebles de calidad en el tiempo y condiciones especificados.
- ✓ Contar con el apoyo del personal adecuado para realizar las funciones requeridas.
- ✓ Tener la maquinaria y equipo en buenas condiciones.
- ✓ Maximizar todos los recursos para lograr mantenerse como una empresa rentable y exitosa.
- ✓ Satisfacer a nuestros clientes mediante servicios y productos profesionales y de calidad.

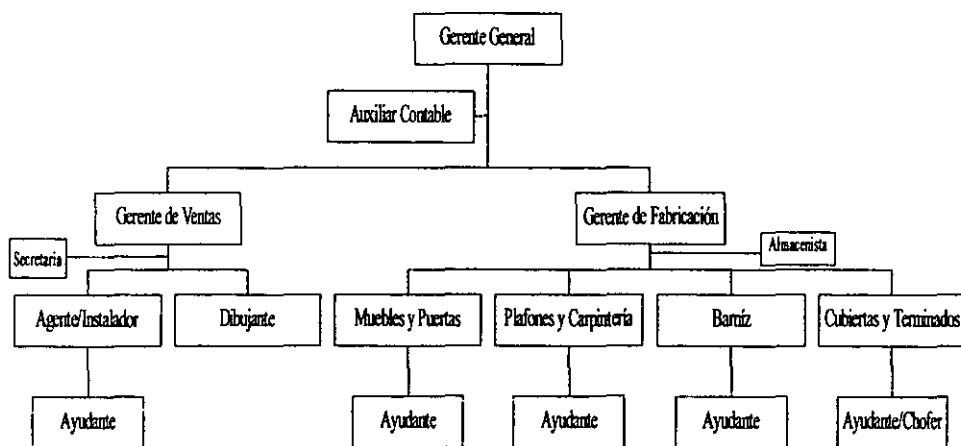
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa cuenta actualmente con 16 trabajadores de planta. Es importante considerar que también cuenta con el apoyo de tipo staff de un despacho contable, el cual es el encargado de llevar a cabo las declaraciones correspondientes en cuanto a materia Fiscal se refiere.

A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa, el cual permite observar un panorama general de los puestos existentes y cómo se encuentran distribuidas las

funciones dentro de la misma. Dicho organigrama se ha estado modificando y actualizando constantemente para lograr una mejor administración, distribución y control de funciones que en ella se realizan. (Ibid).

"COCINAS INTEGRALES COEXSA"



(Ibid).

4.5 CASO PRÁCTICO.

Dentro de ésta investigación se aplicó dos tipos de cuestionarios para obtener la información necesaria para cumplir los objetivos planteados al inicio de este trabajo de Tesis.

El primer cuestionario va enfocado a la Gerencia de la empresa, con la finalidad de conocer desde su perspectiva la situación actual del negocio en cuanto a puestos de trabajo, así como también conocer la importancia que para ella tiene la aplicación de un proceso de Selección de Personal, y la utilización del Análisis de Puestos para ello.

El segundo cuestionario va enfocado a los trabajadores de la empresa, con el fin de conocer sus características y sus perspectivas en cuanto a su puesto, su situación actual dentro de la empresa y su punto de vista en cuanto a la aplicación de un proceso de Selección de Personal y del Análisis de Puestos dentro de la organización.

El tercer documento es un formato que tiene la finalidad de facilitar la elaboración de los perfiles de puestos de la empresa, ya que ésta no cuenta con ellos y se considera necesario la realización de los mismo para los fines principales de ésta investigación. Así como también, para que la empresa misma cuente con una herramienta más con la que pueda ser más eficiente. Por lo que dicho formato se empleará en el apartado de la Propuesta para éste trabajo de Tesis.

A continuación se muestran los formatos de los 3 documentos que se utilizaron para dicha investigación:

**Cuestionario de Análisis de Puestos aplicado a la Gerencia de la empresa "Cocinas
Integrales COEXSA" en la ciudad de Uruapan, Michoacán.**

OBJETIVO: Obtener información sobre los puestos existentes y las necesidades de recursos humanos en su organización, para poder determinar la relación existente entre sus perfiles de puestos y los ya existentes.

Nota: *Dicha información será absolutamente de carácter confidencial.*

Nombre del puesto: _____ Departamento: _____

Puestos a su cargo: _____

Subordinados directos: _____

1. ¿Cuántos puestos existen en su empresa? _____

2. ¿Cuáles son?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

g) _____

h) _____

i) _____

j) _____

k) _____

l) _____

m) _____

n) _____

3. ¿Cuántas personas laboran actualmente en su empresa? _____

4. ¿Cómo se encuentran distribuidas en cada uno de los puestos?

5. ¿Cuenta la empresa con Manual de Organización?

a) SI

b) NO

6. De ser afirmativo, ¿Cuándo fue la última revisión del mismo? _____

7. ¿Cuenta con Manual de Procedimientos?

a) SI

b) NO

8. De ser afirmativo, ¿Cuándo fue la última revisión? _____

9. ¿El personal que labora en la empresa conoce la existencia y el contenido de los mismos?.

a) SI

b) NO

10. ¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de Selección de Personal?

11. ¿Cuál es el proceso que se sigue para el mismo?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

12. ¿Señale en orden de importancia aquellos aspectos que se toman en cuenta para seleccionar y evaluar a su personal?. (1=Más alto; 8=Más bajo)

- a) Experiencia. ()
- b) Escolaridad. ()
- c) Habilidades. ()
- d) Responsabilidades. ()
- e) Uso adecuado de maquinaria y/o equipo. ()
- f) Creatividad. ()
- g) Edad, sexo, estado civil, etcétera. ()
- h) Uso del equipo de seguridad e higiene. ()
- i) Otros (especifique). ()

13. ¿Imparte algún tipo de capacitación?

- a) SI
- b) NO

14. De ser afirmativo, de cuanto tiempo es su duración? _____

15. ¿Qué equipos y medidas de seguridad e higiene se utilizan?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

16. ¿El personal conoce las Políticas y Objetivos generales que persigue la empresa?.

- a) SI
- b) NO

17. ¿Qué enfermedades y/o accidentes considera usted que pudieran surgir dentro de la empresa?.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

18. ¿Qué ventajas considera usted que existen cuando se cuenta con un Análisis de Puestos?.

Realizado por:

Fecha de elaboración:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario para el Análisis de Puestos aplicado a trabajadores de la empresa "Cocinas Integrales COEXSA" en la ciudad de Uruapan. Michoacán.

OBJETIVO: Obtener información sobre el puesto que desempeña el trabajador dentro de ésta empresa, para así tener un panorama general de la misma y sus puestos de trabajo.

Nota: Dicha información será absolutamente de carácter confidencial.

Puesto _____

Jefe inmediato superior _____

Subordinados directos _____

Edad _____

Sexo _____

Estado Civil _____

1. Tiempo de trabajar en la empresa:

- a) Menos de 6 meses
- b) De 6 meses a 12 meses
- c) De 12 a 24 meses
- d) De 2 a 3 años
- e) De 3 a 5 años
- f) De 5 años en adelante

2. Tiempo desempeñado en el puesto dentro de la empresa:

- a) Menos de 6 meses
- b) De 6 meses a 12 meses

- c) De 12 a 24 meses
- d) De 2 a 3 años
- e) De 3 a 5 años
- f) De 5 años en adelante

3. Tiempo desempeñado en el puesto, fuera de la empresa:

- a) Menos de 6 meses
- b) De 6 meses a 12 meses
- c) De 12 a 24 meses
- d) De 2 a 3 años
- e) De 3 a 5 años
- f) De 5 años en adelante

4. ¿Cuánta experiencia considera necesaria para poder desempeñar eficientemente su puesto?.

- a) Ninguna
- b) De 3 a 6 meses
- c) De 6 a 12 meses
- d) De 1 a 2 años
- e) Más de 2 años

5. ¿Conoce el Manual de Organización de la empresa?

- a) SI
- b) NO

6. ¿Conoce el Manual de Procedimientos de la empresa?

- a) SI
- b) NO

7. Considera usted importante el conocer éstos manuales para poder desempeñar mejor su trabajo?.

- a) SI
- b) NO

8. ¿Porqué?

9. Señale el proceso que siguió para ser contratado por la empresa:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

10. Considera que éste proceso fue:

- a) Adecuado
- b) Inadecuado

11. Al ser contratado por la empresa, ¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y aptitudes son los necesarios para desempeñar su puesto?.

- a) SI
- b) NO

12. ¿Porqué?.

h) Uso del equipo de higiene y seguridad ()

i) Otros _____ ()

18. ¿Cree que el conocer los objetivos y políticas generales de la empresa, es importante para desempeñar mejor su trabajo?.

a) SI

b) NO

19. ¿Por qué?.

20. Si fuera usted personal de nuevo ingreso, preferiría:

a) Conocer previamente sus funciones, responsabilidades, objetivos y políticas de la empresa y de su puesto.

b) Conocerlos e irlos aprendiendo sobre la marcha.

21. ¿En su caso particular, qué situación se dio?

a) Los conoció previamente

b) Los conoció y los aprendió sobre la marcha.

22. Señale en orden de importancia, aquellos aspectos que considera importantes para que en la empresa se logren mejores resultados: (7=más alto; 1 más bajo)

a) Buena comunicación ()

b) Buen uso del equipo de seguridad e higiene ()

c) Conocer los objetivos y políticas generales ()

d) Conocer las funciones y responsabilidades de su puesto ()

e) Hacer buen uso del equipo/maquinaria de trabajo ()

f) Contar con el adecuado personal ()

g) Otros _____ ()

23. ¿Cree usted que el conocer las funciones y responsabilidades de su puesto ayudan a que el personal esté más satisfecho en su trabajo?

a) SI

b) NO

24. ¿Porqué?

25. ¿Usted actualmente cómo se siente desempeñando su trabajo?

a) Satisfecho.

b) Insatisfecho.

c) Le da igual.

26. ¿Considera que el uso de un proceso de selección de personal, ayude a la empresa y a sus colaboradores a un mejor desempeño?

a) SI

b) NO

27. ¿Porqué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Formato para la elaboración de los Perfiles de Puestos de la empresa "Cocinas Integrales
COEXSA" en la ciudad de Uruapan, Michoacán.**

PUESTO: _____

1.OBJETIVOS DEL PUESTO.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____

4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

5. PERFIL:

Edad: _____

Estado civil: _____

Sexo: _____

6. HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) _____
- b) _____

- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____

8. CONTACTOS:

Internos:

Externos:

Realizado por:

Fecha de elaboración:

4.6 INTERPRETACIÓN.

Para éste caso práctico se emplearon dos cuestionarios detallados anteriormente, los cuales se aplicaron a las dieciséis personas que laboran en la empresa "COCINAS INTEGRALES COEXSA" durante el mes de Marzo y Abril del año 2001; de los cuales se obtuvo la siguiente información:

- En cuanto al cuestionario aplicado a la Gerencia General de la empresa, se obtuvo que los puestos a su cargo son el Gerente de Ventas y el Gerente de Fabricación. Asimismo tiene como subordinados directos al Almacenista y a la Secretaria.

- Dentro de la empresa existen doce puestos así como dieciséis personas que los ocupan, los cuales se detallan a continuación:
 - a) Gerente General.
 - b) Gerente de Ventas.
 - c) Gerente de Fabricación.
 - d) Secretaria.
 - e) Almacenista.
 - f) Agente/Instalador.
 - g) Dibujante.
 - h) Muebles y Puertas.
 - i) Plafones y Carpintería.
 - j) Barniz.

k) Cubiertas y Terminados.

l) Ayudantes generales.

m) Chofer.

- Cada puesto es ocupado por una persona, a excepción del puesto de Ayudante general, el cuál es ocupado por cinco trabajadores que se encuentran distribuidos en todo el departamento de Fabricación y uno más en el área de Instalación. Cabe mencionar que el puesto de Ayudante en el área de Cubiertas y Terminados también realiza funciones de Chofer.
- En cuanto a la existencia de Manuales de Organización y Procedimientos, la empresa sólo cuenta con el primero de ellos, mismo que fue realizado en el año de 1997 por alumnos de la Universidad Don Vasco que realizaron un trabajo de investigación. Habría que resaltar que desde esa fecha no ha sido revisado ni actualizado dicho documento.
- En lo referente a su proceso de Selección de Personal, la persona encargada de llevarlo a cabo es el Gerente General; el cual para realizar dicho proceso sólo utiliza anuncios hechos en cartulina que son mostrados en la entrada de la empresa y en algunas ocasiones ha pedido apoyo por parte de alguna agencia de colocación. Y después de que ya se ha allegado de algún candidato se le realiza una pequeña entrevista para conocer aspectos muy generales del entrevistado, acto seguido se le contrata.

- Aquellos aspectos que la Gerencia considera más importantes para la Selección y Evaluación de su personal son:
 - a) La Responsabilidad.
 - b) La Escolaridad.
 - c) La Creatividad.
 - d) Las Habilidades.
 - e) Y en última instancia la Experiencia.

Y aquellos aspectos que considera menos importantes son:

- a) La edad, sexo, estado civil, etc.
 - b) Uso adecuado del equipo de seguridad e higiene.
 - c) Y el uso adecuado de la maquinaria y el equipo.
-
- Otro aspecto importante es la capacitación, para lo cual se le cuestionó sobre si impartía ésta al contratar nuevo personal; a lo que contestó que la empresa no lleva a cabo ningún tipo de capacitación y que ésta se realiza sobre la marcha.

 - En cuanto a la utilización de equipos y medidas de seguridad e higiene, el Gerente General respondió que sí se tienen y sí se utilizan dichas medidas y equipos tales como:
 - a) Guantes.
 - b) Lentes.
 - c) Mascarillas.
 - d) Y extinguidores.

- En lo referente a aquellas enfermedades y/o accidentes que pudieran ocurrir dentro de la empresa por motivo del desempeño de alguna actividad, se contestó que solo pudiera ocurrir algún accidente por el manejo de las máquinas que hay en la empresa, tales como las sierras que se utilizan para cortar la madera.

- La Gerencia considera que el personal de la empresa sí conoce las políticas y objetivos generales que persigue la empresa, y que aunque no se tienen de manera formal si son conocidas por todos en la organización.

- En cuanto a las ventajas que ofrece el contar con un Análisis de Puestos dentro de su empresa, considera que es muy importante el contar con una base y un marco de referencia del cual partir para mejorar su Selección de Personal, y que aunque represente una inversión inicial de tiempo, al mediano y largo plazo obtendrá grandes beneficios tales como:
 - a) Una mejor supervisión del cumplimiento de las funciones.
 - b) Conocer las funciones y requerimientos de cada puesto.
 - c) Ayuda a una mejor Selección de su personal.

Por otra parte, los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa "COCINAS INTEGRALES COEXSA", arrojaron la siguiente información:

- Los trabajadores con los que cuenta actualmente la empresa en su mayoría tienen menos de seis meses laborando en la misma, representando ello un 59% del total de personas que en ella trabajan.

- En el tiempo que llevan laborando dentro de la empresa, un 67% del personal continúa trabajando en el mismo puesto desde su ingreso a la misma. El 33% restante ha sido cambiado de él en el periodo que llevan perteneciendo a la organización, ésta última cifra se ha dado en su mayoría durante el último año de operación de la empresa.
- La experiencia con la que cuenta el personal para desempeñar su puesto es de un 32% de trabajadores con experiencia de más de cinco años. Las opciones restantes cuentan con un 17% de respuesta cada una, abarcando así el 68% restante, es decir, un 17% de los trabajadores cuentan con menos de seis meses de experiencia, así mismo un 17% del personal cuentan con experiencia de seis a doce meses, de uno a dos años y de dos a tres años.
- Se le cuestionó al personal sobre la experiencia que considera necesaria para desempeñar su puesto eficientemente, a lo cual éstos respondieron en un 42% que no considera necesaria alguna experiencia para llevar a cabo las funciones que su puesto le exige. Por lo que otro dato relevante es que asimismo otro 33% considera una experiencia mínima de 6 meses para llevarlo a cabo.
- En cuanto al aspecto de conocer la existencia y contenido de un Manual de Organización dentro de la empresa un 58% del personal no lo conoce; y en lo referente al conocimiento de la existencia de un Manual de Procedimientos dentro de la organización, un 75% del personal no tiene conocimiento de ello. Estos resultados contrastan de manera relevante con los resultados dados por la Gerencia General de la empresa, la cuál considera que su personal SI

conoce el Manual de Organización, además de que la organización NO cuenta con un Manual de Procedimientos.

- Cabe mencionar que en éste punto se les tuvo que explicar a los trabajadores lo que es y lo que contienen dichos manuales; y a pesar de que no conocen su contenido y su existencia dentro de la empresa, un 92% de ellos considera que esto es importante para que puedan desempeñarse mejor en su puesto, y la explicación que dieron a ello fue en un 51% que:
 - a) Pueden realizar mejor sus funciones.
 - b) Poder aprender más aspectos referidos no solo a su puesto sino a toda la organización y por consiguiente, tener una mejor preparación.
 - c) Les permite conocer las necesidades y objetivos que persigue la empresa.

- En cuanto al proceso que se siguió para ser contratados por la empresa, los datos obtenidos fueron muy diversos ya que la empresa realizó distintos procedimientos para ello, siendo que un 24% llegó a la empresa sin haber anuncios de por medio, acto seguido se le realizó una pequeña entrevista y se le hizo llenar una solicitud de empleo. Un 17% solo llevó su solicitud sin haber algún anuncio. Otro 17% llamó por teléfono al ver el anuncio y posteriormente se le hizo una pequeña entrevista. Un 17% más vio el anuncio fuera de la empresa y acudió a que se le realizara la entrevista pertinente. Otro 17% llegó a la empresa por medio de alguna agencia de colocación. El cuanto al 8% del personal restante, su trabajo ya era conocido por el Gerente, el cual lo llamó directamente para ofrecerle el empleo.

- En cuanto a éste proceso de selección llevado a cabo en la contratación de cada uno los trabajadores, consideran que éste fue adecuado en un 83% ya que no consideran demasiado importante el llevar a cabo muchos trámites y/o procesos para contratar a una persona, si ésta es responsable y de fiar.
- Por lo que al ser interrogados sobre sí sus capacidades, habilidades y aptitudes son los adecuados para desempeñar eficientemente su puesto, un 92% respondió que sí. La razón que dieron a ello en un 59% fue que se dio debido a la experiencia laboral y capacidades tanto físicas como intelectuales con las que cuentan para poder desempeñar su puesto. Siendo un 59% que considera que sus capacidades y/o aptitudes propias son iguales a las que les exige su puesto, así como otro 33% considera que sus capacidades son mayores a las exigidas en la empresa.
- Tocando el tema de la inducción de nuevo personal, un 75% de los trabajadores no recibió ningún documento o folleto que les permitiera conocer más a fondo las funciones y responsabilidades de su puesto para así familiarizarse con él antes de comenzar a trabajar.
- Se le cuestionó al personal sobre sí había requerido algún tipo de capacitación para poder desempeñar su puesto, a lo cual un 58% respondió que no. Pero un 83% si considera necesaria una constante capacitación para poder mejorar su desempeño dentro de la empresa, a pesar de no haberla recibido.

- Un punto muy importante son aquellos aspectos que se consideran como más relevantes para poder desempeñar más eficientemente un puesto, por lo que los resultados obtenidos fueron bastante variados ya que un 15% consideró a la Responsabilidad en primer lugar y a la Experiencia en un 14%. Siendo los aspectos menos importantes el Compañerismo con un 4% y la Edad, sexo, estado civil, etcétera con un 7% del total de encuestados.
- En cuanto al conocimiento de los objetivos y políticas generales de la empresa, un 92% de los trabajadores sí considera importante el conocerlos para un mejor desempeño en el trabajo, ya que opinan en un 34% que con esto se obtiene un beneficio tanto para la empresa como para ellos mismos, además de que un 33% considera que con ello también se obtiene un mejor desempeño laboral.
- Al preguntárseles sobre si consideran pertinente el conocer previamente sus funciones, responsabilidades, así como los objetivos y políticas de la empresa como personal de nuevo ingreso; un 50% contestó que sí y el otro 50% considera que es mejor aprenderlo sobre la marcha. Y en su caso particular, un 75% los conoció y los aprendió como fue desempeñando su trabajo.
- Para que en la empresa se logren mejores resultados, un 18% de los trabajadores considera que es importante conocer las funciones y responsabilidades de los puestos; así como un 17% de ellos opina que una buena comunicación también es un factor relevante. Otro punto no menos importante es que un 7% señala que para que ésta situación se dé, se debe motivar al personal, debe haber respeto por ambas partes, así como también no deben darse cambios

drásticos por parte de la dirección de la empresa ya que esto confunde y desmotiva al personal.

- Para que el personal de la empresa se sienta satisfecho en su trabajo, el 100% de ellos considera que el conocer las funciones y responsabilidades de su puesto contribuirá a que esto se dé. La razón de ello es que en un 25% opinan que con ello se realizará un mejor trabajo, sin errores ni reclamos. Mientras que otro 25% de los trabajadores considera que se contribuiría a que hubiera mayor respeto entre compañeros de trabajo y se conocerían mejor los puestos y las funciones realizadas por cada uno dentro de la empresa.
- Dada la información anterior, dentro de la empresa un 83% del personal se encuentra satisfecho en su trabajo, mientras que el 17% restante no lo está.
- En cuanto a la utilización de un proceso de Selección de Personal dentro de la empresa, el 100% de los trabajadores considera que éste es de gran utilidad para que ambas partes, la empresa y sus colaboradores tengan un mejor desempeño. Por lo que el 75% de ellos creen que con ello:
 - La empresa se allega de personas que le puedan producir buenos resultados.
 - Todo el personal coopera por el bien general.
 - Es posible conocer y verificar, las aptitudes y experiencia de las personas candidatas a ocupar algún puesto.

La información mostrada anteriormente es resultado de la aplicación de los cuestionarios a la Gerencia General y a los trabajadores de la empresa "COCINAS INTEGRALES COEXSA". Y en el apartado siguiente se realizarán las conclusiones al mismo.

4.7 CONCLUSIONES

La información reflejada anteriormente permite apreciar más claramente la situación por la que está atravesando actualmente la empresa "COCINAS INTEGRALES COEXSA" en cuanto al personal y sus puestos de trabajo. Cabe mencionar que antes de aplicar el estudio, se les explicó a todos los miembros de la organización el motivo de la realización de éste.

Otro punto a considerar es que actualmente la empresa se encuentra formando parte del programa del "CRECE" ya que la Gerencia vio la necesidad que existe dentro de la organización para contar con una mejor estructura y así facilitar el cambio que se quiere realizar en cuanto a la apertura de varios puntos de venta, dentro y fuera de la ciudad.

Tomando como base la información obtenida en éste estudio, se puede concluir que las Hipótesis planteadas para dicha investigación: *"La selección de personal con base en el Análisis de Puestos, proporciona una menor insatisfacción laboral"* y *"Existe una relación entre la utilización del Perfil del Puesto y una Selección de Personal adecuada"*, son aceptadas de acuerdo a lo siguiente:

- En cuanto a los puestos existentes y como ya se mencionó con anterioridad, la empresa utiliza los servicios externos (staff) de un despacho contable para el cumplimiento de todo lo referente al pago de sus impuestos, pero no lleva a cabo el registro de la contabilidad por lo que se ve la necesidad de crear un puesto de planta para realizar ésta función ya que no se obtiene la información adecuada para la toma de decisiones.
- Por lo que se puede apreciar en la información obtenida con los cuestionarios, la empresa cuenta con un alto grado de rotación de personal, así como también, se han presentado cambios drásticos en cuanto al cambio de personal de un puesto a otro ya que, como consecuencia de la misma rotación, la empresa se ve obligada a tratar de cubrir con su mismo personal los puestos que quedan vacantes mientras se allega de nuevos elementos.
- Durante el tiempo en que se estuvo llevando a cabo el estudio se pudo apreciar dicha situación, ya que durante este lapso hubo cambios de personal y de estructura organizacional en tres ocasiones, situación que provocó incertidumbre y preocupación entre el personal porque esto se hace repentinamente y sin aviso previo de ello, y al no contar con la información suficiente para conocer la situación de la empresa en general y de sus puestos de trabajo, el personal no se siente lo suficientemente motivado y capacitado para desarrollar un buen trabajo a pesar de contar con la experiencia laboral en su área, por lo que también ésta situación ocasiona pérdidas de tiempo considerables al estar esperando instrucciones sobre el puesto y las funciones que van a desarrollar a partir de ese momento, repercutiendo asimismo en la productividad de la organización. Situación que probablemente haga creer en gran parte

del personal que no es necesaria una amplia experiencia en el puesto, debido a los cambios tan drásticos y repentinos que suceden en la organización.

- Los objetivos y políticas generales de la empresa no son conocidos en su totalidad por los miembros de la organización ya que no se tienen plasmados ni son dados a conocer formalmente, aspecto que debe ser imprescindible en cualquier organización debido a que si no se sabe con claridad que es lo que se quiere lograr mediante el trabajo de cada persona, no se tendrá el compromiso de cumplir con ello.
- Este punto contrasta con lo externado por la Gerencia de la empresa, ya que en el más alto nivel de la misma se considera que esto es conocido y aceptado por todos, sin embargo esto no es así ya que los trabajadores a pesar de reconocer la importancia que esto tiene, en su caso no les fue informado formalmente éste aspecto y solo tienen una idea muy general de ello. Siendo que se lograrían beneficios para ambas partes; para la empresa un mejor desempeño y para los trabajadores un incentivo y satisfacción laboral porque tendrían un mayor sentido de pertenencia a la organización y un mayor conocimiento e información en cuanto a la forma de operar de la empresa en general.
- En cuanto al Manual de Organización además de no estar actualizado, éste documento no se toma en cuenta por lo menos para orientar e informar al personal sobre sus funciones y responsabilidades, viéndose reflejado en las cifras del número de personas en la organización que desconocen su existencia y contenido. Asimismo, en lo referente a la falta de un Manual de Procedimientos resalta el punto de que la Gerencia reconoce que sí se requiere pero por

falta de tiempo éste no se ha realizado, además de que esto confunde al personal porque siendo que no existe dicho documento hubo personas que dijeron conocer el mismo, siendo que previamente se les explicó la diferencia entre un documento y otro.

- Debido a que el clima dentro de la organización es de temor e incertidumbre por éstos cambios que se han dado, ya que constantemente se estuvo cuestionando por parte del personal sobre la razón y objeto de éste estudio, además de que la mayoría de ellos cuestionó también sobre si dichos cuestionarios iban a ser entregados a la Gerencia, situación que se les aclaró nuevamente.
- Hay que resaltar el reconocimiento que da el personal en cuanto a la importancia que tiene la existencia y aplicación de ambos Manuales ya que esto les permitiría llevar a cabo un mejor desempeño de sus funciones conociendo asimismo los demás puestos existentes y en general a toda la organización.
- En cuanto al proceso llevado a cabo para la Selección de su personal, éste ha sido deficiente dada la alta rotación mencionada anteriormente, ya que la empresa no realiza un procedimiento bien estructurado y acorde a sus necesidades; pudiéndose apreciar en éste aspecto que en una ocasión se pidió el apoyo de una agencia de colocación para hacerse llegar de candidatos y al tenerlos ésta, se decidió esperar a que la empresa se encontrara más estable por la razón de que en ese momento se estaba realizando un cambio en se estructura organizacional.

- Por lo tanto, al no tener la empresa bien definido y establecido un proceso de Selección de Personal que vaya acorde con sus características y necesidades, sus problemas en cuanto a Factor Humano se refiere irán incrementándose ya que en vez de facilitarle el trabajo a la Gerencia, éstos problemas entorpecen las demás actividades que se han de realizar.
- Aunque la apreciación de los trabajadores sea distinta al considerar que no es necesario tanto papeleo para contratar a un nuevo elemento, es importante recalcar que para ellos les fue muy sencillo ser aceptados por la empresa por lo mismo de carecer ésta con un eficiente proceso de Selección de Personal, además de que a consideración de ellos mismos, sus capacidades y aptitudes son los indicados para desempeñar su puesto, por lo que en su caso no consideran necesario un procedimiento tan complejo. Sin embargo, también hay que reconocer la importancia que tiene para la empresa y para ellos mismos el contar con un proceso de Selección que permita allegarse de elementos con las aptitudes y características necesarias para desempeñar un buen trabajo, ya que con ello los resultados y la relación entre compañeros se ve beneficiada porque así todos tendrán la capacidad para cumplir sus responsabilidades.
- En cuanto a las características con que debe contar el personal para que dentro de la organización se logren los objetivos deseados, la característica más importante en la persona debe ser la responsabilidad, ya que a consecuencia del deficiente proceso de Selección se contrata a personas que no realizan adecuadamente sus funciones, no entregan el trabajo a tiempo, ocasionan fricciones y por consiguiente se afecta el trabajo de los demás. Por otro lado, la característica menos importante a considerar para la contratación de personal es la

edad de las personas, así como su sexo y su estado civil porque consideran que ello no afecta el grado de cumplimiento dentro de la organización y que es más importante tomar en cuenta las características y aptitudes que pueda ofrecer una persona a la empresa.

- Debido a las carencias que se tienen en cuanto a Recursos Humanos, la capacitación no se imparte formalmente y se prefiere ir desempeñando el trabajo sobre la marcha, situación que a corto plazo puede resultar más fácil para la empresa ya que lo que se requiere en ese momento es una persona que cubra el puesto inmediatamente, pero a largo plazo éste aspecto origina atrasos en la producción y confusión entre el personal al no saber con exactitud el alcance de su papel dentro de la organización así como las funciones y responsabilidades que debe desempeñar. Todo lo anterior a pesar de que ambas partes reconocen la necesidad latente que hay en la empresa para poder obtener más y mejores resultados.
- En lo referente al equipo de higiene y seguridad, aunque siendo éste un punto muy importante para los trabajadores en la realización del tipo de trabajo que llevan a cabo, no se utilizan en la forma debida y al 100%. Ya que en contraste con la apreciación de la Gerencia de la empresa, se pudo observar que el equipo no es utilizado por todos, éstos son insuficientes y no se encuentran en buenas condiciones; además de que en el área de Fabricación se utilizan barnices, pinturas y maquinaria tales como sierras, cortadoras, etcétera, para elaborar los muebles. Situación que preocupa al personal porque si se les está exigiendo un trabajo de calidad y a tiempo, a éstos no se les otorga el material adecuado para realizarlo en dichas condiciones, repercutiendo no sólo en los resultados de la empresa sino en la salud misma del trabajador.

- Todo lo anterior es debido a que no se informa mediante algún documento a los miembros de la organización lo referente al papel que juegan dentro de la misma tanto al ser personal de nuevo ingreso como al ser personal ya establecido, siendo que esto se hace de manera verbal. El conocerlo contribuye en gran parte a que las personas reconozcan las responsabilidades y funciones que habrán de desempeñar en su puesto, y aunque esto implique una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en un principio, es necesario que la empresa primeramente tome conciencia de la relevancia que ello tiene para poder así después infundir en los demás la importancia que esto conlleva, por lo que también una buena comunicación entre los miembros de la organización será un factor clave para lograrlo.
- La Gerencia reconoce la importancia que tiene para cualquier empresa el contar con un Análisis de Puestos ya que le servirá de guía en su proceso de Selección de Personal para obtener beneficios en cuanto a una mejor supervisión del desempeño de los trabajadores y tener una visión más clara y amplia de los requerimientos exigidos para cada uno de sus puestos de trabajo. Pero, analizando la información dada por los mismos trabajadores y también mediante lo que se pudo observar en el transcurso de éste estudio, no se cuenta con las bases ni la seguridad suficientes para reconocer primeramente la importancia que tiene para la empresa las características de su personal para poder lograr los objetivos organizacionales.
- Esto por la razón de que las características del Factor Humano recaen en que para que una persona dé su mayor esfuerzo debe sentir que su trabajo está siendo reconocido y aprovechado, y que además éste debe mejorarse y desarrollarse; en el caso de ésta empresa no

es así. La razón de ello es que no se les toma en cuenta para aspectos que los involucran directamente, por lo que los hace sentirse inseguros y con temor a cometer algún error, siendo que se hacen cambios constantemente causando también insatisfacción entre los trabajadores, así como una gran desmotivación y un bajo desempeño.

- Principalmente esto se debe a que la Gerencia no delega la autoridad ni la responsabilidad suficiente en su personal para poder resolver alguna situación que se presente, además de que no reconoce las necesidades que éstos tienen de crecer y desarrollar sus capacidades dentro de la misma organización.

- Siendo también que teniendo la tecnología para poder llevar a cabo más rápidamente algunas de las funciones administrativas, ni una sola persona se encuentra capacitada para poder emplearla debidamente y así facilitar sus procedimientos, por lo que no se ha tomado en consideración el capacitar a alguien para que lo realice. Y si se toma como base que la importancia de la Selección de Personal dentro de la empresa recae en una menor insatisfacción laboral, un mayor desempeño y motivación; entonces, no se está cumpliendo con ello. Por lo que en el apartado siguiente se harán las recomendaciones pertinentes para mejorar esta situación.

- Dicho lo anterior, las ventajas que se obtienen con la utilización de el Análisis de Puestos dentro de la Selección de Personal son:
 - a) Permite conocer las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

- b) Contribuye de gran manera a la identificación de los candidatos adecuados a cubrir las vacantes.
 - c) Permite la planeación de las necesidades de capacitación de los recursos humanos.
 - d) Se logra una compensación justa y equitativa para el trabajador.
 - e) Proporciona la ubicación del personal en los puestos de trabajo adecuados.
 - f) Se determinan niveles realistas de desempeño en el personal.
 - g) Propicia la creación de canales de capacitación y desarrollo para el trabajador.
 - h) Permite evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño del personal.
 - i) Propicia las condiciones que mejoren el entorno y ambiente laboral.
 - j) Contribuye a un menor índice de rotación de personal, ya del Análisis permite a la empresa contar con los elementos adecuados en tiempo y forma.
- En cuanto a la importancia que tiene para la empresa el contar con un eficiente proceso de Selección de Personal, primeramente habría que mencionar que mediante éste la empresa se allegará de elementos con características y aptitudes que le permitirán ser una organización con los recursos necesarios y suficientes para llegar a ser rentable y exitosa, además de obtener con ello un ambiente laboral favorable, permitiendo así no solo el desarrollo de la empresa, sino de todas las personas que lo conforman.

Además, es importante recalcar que la empresa por muy pequeña, mediana o grande que sea, debe primeramente reconocer dicha importancia y tomar conciencia de ello para poder emprender las acciones que sean necesarias de acuerdo a sus características y necesidades; ya que el cambio primeramente se debe dar en los más altos niveles jerárquicos

para que así al irse transmitiendo a los demás elementos de la organización, la resistencia a ello sea menor.

En cuanto al personal, si bien es cierto que hoy en día son más las exigencias que se le piden a un individuo para cubrir un puesto; la empresa por su parte debe tomar en cuenta que previamente a ello debe determinar aquellas características que verdaderamente requiera para cubrir sus necesidades, y en cuanto a su personal ya activo, la constante capacitación y desarrollo que estos puedan tener dentro de la misma es vital para el mismo crecimiento tanto del trabajador como de la empresa en si. Por lo que un eficaz proceso de Selección de Personal no solo abarca aspectos como la entrevista y la solicitud; sino que detrás de dicho proceso hay todo un análisis profundo de las necesidades y el potencial que la empresa le ofrece a su personal para así compaginar ambos esfuerzos y aportaciones que cada uno pueda hacer.

Y con la ayuda del Análisis de Puestos se obtendrá un instrumento que permita tener en la organización un punto de partida, con el cual se tendrán claramente definidos los requerimientos de personal en caso de quererse cubrir alguna vacante, dando pie al inicio del proceso de Selección mediante el Reclutamiento, pasando por todas sus fases, sin olvidar que dicho proceso no termina con la contratación del empleado ya que para poder decir que una Selección de Personal fue efectiva, la persona contratada debió crecer y desarrollarse dentro de la organización, contribuyendo además al logro de los objetivos que persiga la empresa sin dejar de lado sus fines individuales.

4.8 PROPUESTA.

Toda esta investigación no solo fue realizada con el fin de compaginar los aspectos teóricos con lo práctico, sino que además para que ello tenga una repercusión positiva y útil en la empresa donde se realiza dicho estudio, es necesario llevar a cabo las recomendaciones o propuestas que se le hacen al mismo con el fin de retroalimentar tanto el trabajo de la empresa y todos sus elementos, como del analista en sí. Por lo que en éste caso, las recomendaciones hechas a la empresa de “Cocinas Integrales COEXSA” son las siguientes:

- Primeramente, llevar a cabo la actualización del Manual de Organización, así como la creación del Manual de Procedimientos de la empresa “Cocinas Integrales COEXSA”, para contar con una base sólida en su organización y estructura.
- Llevar a cabo la creación de un nuevo puesto, encargado de llevar la contabilidad del negocio ya que al no realizarla no se está generando información muy útil sobre la situación actual de la empresa. Este puesto a la vez podría llevar a cabo funciones de tipo administrativo para así apoyar las funciones y responsabilidades del Gerente. Dicho puesto se encontraría localizado en el segundo nivel jerárquico de la organización, teniendo como jefe inmediato superior al Gerente General.
- Siendo que se encontró que uno de los mayores problemas en la empresa es en cuanto a la rotación de su personal, el ambiente laboral y la organización que se presenta en la misma, se propone para ésta investigación la elaboración de los perfiles de sus puestos de trabajo. Esto

con el fin de que la directiva de la empresa conozca y analice las características de los mismos, para que con ello se les haga de su conocimiento a todos los miembros de la organización de una manera formal y así aclarar todas aquellas cuestiones y problemáticas que se han venido dando. Los cuales se mostrarán al final de éste apartado.

- Por parte de la Gerencia, llevar a cabo planes y programas estimados en el corto, mediano y largo plazo con ayuda de algún asesor, tal como el que le pudiera brindar el programa del CRECE, mismo que ya está en contacto con la misma. Esto con el fin de contar con una base que le marque el rumbo a seguir y le vaya marcando las pautas para no hacer cambios repentinos y drásticos, sin un análisis previo que conlleve a una mayor desorganización e incertidumbre por parte del personal.
- En cuanto a las medidas de seguridad e higiene, hacer hincapié en la importancia que ésta tiene sobre todo para el tipo de actividades que se realizan dentro de la empresa, para así determinar las condiciones actuales y óptimas de las mismas. Con el fin de proporcionar al trabajador una herramienta más con la cual sentirse más seguro dentro de su ambiente laboral.
- En lo referente a su proceso de selección de personal, siendo una empresa pequeña pudiera apoyarse en organismos tales como el SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO que le brinden la orientación y soporte en cuanto al reclutamiento y selección de su personal. Así como también, sería conveniente que la empresa elaborara sus propias solicitudes de empleo en las cuales pudieran resaltar aquellos aspectos que consideren como más indispensables según el puesto de trabajo que se trate.

Perfiles de Puestos de la empresa "Cocinas Integrales COEXSA" Uruapan, Michoacán.

PUESTO: GERENTE GENERAL

1.OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Administrar los recursos e información con los que cuenta la empresa con la finalidad de obtener productos y allegarse de colaboradores, oportunos y de calidad para la adecuada toma de decisiones, así como cuidar y vigilar el uso óptimo de los recursos con los que cuenta.
- Crear y desarrollar a la organización, integrando las distintas funciones de la misma con un amplio enfoque y criterio para la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), y mediante su espíritu emprendedor contribuir a optimizar los recursos de la misma para asimismo lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y contribuir a que éstos impulsen el desarrollo de los objetivos individuales de cada uno de los miembros que la forman.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicado en el primer nivel del organigrama y tiene como subordinados directos a los puestos de:

- Gerente de Ventas.
- Gerente de Fabricación.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Tomar decisiones sobre: Compra y/o renovación de materiales, equipos y maquinaria; así como lo referente a instalaciones y personal.
- b) Elaborar nuevos planes y programas enfocados a mejorar la administración y dirección de la organización.
- c) Llevar a cabo el proceso de Selección de Personal.
- d) Elaborar y actualizar los Manuales de Organización y Procedimientos.
- e) Autorizar permisos al personal.
- f) Pagar la nómina.
- g) Supervisar al personal.
- h) Analizar información financiera para la toma de decisiones.
- i) Brindar asesoría y soporte a las áreas que lo requieran.
- j) Coordinarse e integrarse con las distintas áreas y funciones de la empresa para delegar la autoridad y responsabilidad suficientes.
- k) Atención a clientes y proveedores.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Lic. en Administración.

Lic. en Contaduría.

Experiencia: Mínima de 2 años.

5.PERFIL:

Edad: 26 años en adelante.

Estado civil: Pref. casado

Sexo: Indistinto.

6. HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Facilidad para comunicarse de manera oral y escrita, con un alto sentido negociador y conciliador.
- b) Buena presentación.
- c) Aptitud y facilidad para descubrir la relación entre hechos e ideas y deducir posibles consecuencias en una situación o decisión determinadas.
- d) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- e) Habilidad para ejercer el liderazgo y la toma de decisiones con un alto grado de compromiso y de servicio.
- f) Coordinar el trabajo de las personas con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- g) Capacidad para el manejo de información en la toma de decisiones, así como para el manejo de nueva tecnología.

7. CONTACTOS:

Internos: Con todo el personal de la empresa.

Externos: Con proveedores y público en general.

PUESTO: GERENTE DE VENTAS**1.OBJETIVO DEL PUESTO.**

- Proporcionar la información necesaria al cliente para facilitar su decisión mediante la mejor atención y servicio.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicado en el segundo nivel del organigrama y tiene como subordinados directos a los puestos de:

- Secretaria.
- Agente de ventas / instalador.
- Dibujante.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Atención a clientes.
- b) Informar sobre el atraso en las entregas.
- c) Realizar los expedientes de los clientes.
- d) Controlar la operación de ventas.
- e) Contactar proveedores.
- f) Llevar a cabo funciones de mercadotecnia.
- g) Controlar y supervisar la asistencia y desempeño del personal a su cargo.
- h) Llevar el control de los productos vendidos.
- i) Supervisar las rutas de entrega.
- j) Realizar un informe periódico sobre las ventas de la empresa.

- k) Cuidar y mantener la exhibición de los productos.
- l) Coordinar el trabajo de ventas e instalación.
- m) Elaborar notas de venta, facturas o notas de servicio.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Carrera técnica comercial-administrativa.

Experiencia: Mínima de 2 años.

5.PERFIL:

Edad: 25 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Pref. Femenino.

6.HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Facilidad de palabra y convencimiento.
- b) Buena presentación.
- c) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- j) Facilidad para el trabajo en equipo con un grado de compromiso y de servicio.
- k) Coordinar el trabajo de las personas a su cargo, con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- l) Capacidad para la generación y el manejo de información, así como el manejo de nueva tecnología (computación).

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente General.
- Secretaria.
- Agente de Ventas / instalador.
- Dibujante.
- Gerente de Fabricación.
- Chofer.

Externos:

- Clientes.
- Proveedores.

PUESTO: GERENTE DE FABRICACIÓN**1.OBJETIVOS DEL PUESTO.**

- Maximizar los recursos materiales del área a su cargo, para lograr productos de calidad y al gusto del cliente.
- Entregar la mercancía en el tiempo y condiciones pactadas.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicado en el segundo nivel del organigrama y tiene como subordinados directos a los puestos de:

- Almacenista.
- Encargado de muebles y puertas.
- Encargado de plafones y carpintería.
- Encargado de barniz.
- Encargado de cubiertas y terminados.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Supervisar las áreas a su cargo.
- b) Elaborar vales del material y herramientas requeridos.
- c) Controlar y supervisar la asistencia y desempeño del personal a su cargo.
- d) Llevar el control de los productos fabricados.
- e) Controlar el material para producción.
- f) Realizar un informe periódico de producción.

4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Carrera técnica o bachillerato.

Experiencia: Mínima de 1 años

5. PERFIL:

Edad: 28 años en adelante.

Estado civil: Preferentemente casado.

Sexo: Masculino.

6. HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- b) Coordinar el trabajo de las personas a su cargo con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- c) Capacidad para el manejo de información en la toma de decisiones, así como para el manejo de nueva tecnología.
- d) Habilidad y responsabilidad para el manejo de maquinaria propias de su departamento.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente de Ventas.
- Almacenista.
- Encargado de muebles y puertas.
- Encargado de plafones y carpintería.

- Encargado de barniz.
- Encargado de cubiertas y terminados.

Externos:

- Ninguno.

PUESTO: SECRETARIA

1.OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Desempeñar actividades de tipo administrativo para lograr una mejor organización de su área de trabajo y de las gerencias en sí para facilitar así las operaciones que en ellas se presenten.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicado en el tercer nivel del organigrama, apoyando a la Gerencia de Ventas.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Realizar funciones de recepción.
- b) Llevar a cabo los depósitos y cobros de cheques.
- c) Compras varias, así como el pago de los gastos de operación.
- d) Atención a clientes.
- e) Es responsable del uso y manejo del equipo de oficina.
- f) Elaborar notas de venta, facturas o notas de servicio.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Secretariado o bachillerato.

Experiencia: No necesaria.

PUESTO: AGENTE / INSTALADOR**1.OBJETIVOS DEL PUESTO.**

- Llevar a cabo la organización y realización de la instalación de los productos en el tiempo y forma establecidos, logrando así la completa satisfacción del cliente.
- Contactar nuevos clientes que permitan a la empresa ampliar su mercado.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicado en el cuarto nivel del organigrama, apoyando a la Gerencia de Ventas, teniendo como subordinado directo a un Ayudante.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) instalar la cocina de acuerdo a las condiciones establecidas previamente con el cliente.
- b) Realizar funciones de cobranza al término de la instalación de la cocina.
- c) Afinar detalles en los muebles al momento de la instalación.
- d) Promover las ventas eficientemente.
- e) Tiene responsabilidad sobre las condiciones en las que sale el producto de la empresa hasta el momento en que es instalada debidamente.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Carrera técnica o bachillerato.

Experiencia: Mínima de 1 año.

5.PERFIL:

Edad: 25 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Masculino

6.HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Facilidad de palabra.
- b) Buena presentación.
- c) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- d) Facilidad para el trabajo en equipo con un grado de compromiso y de servicio.
- e) Conocimientos en electricidad, fontanería, pintura, vitropiso, hidráulica y carpintería.
- f) Capacidad para el rápido manejo de las cocinas integrales con el fin de hacer más ágil y práctica su instalación.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente General.
- Gerente de ventas.
- Ayudante.

Externos:

- Clientes.

PUESTO: DIBUJANTE**1.OBJETIVOS DEL PUESTO.**

- Crear los diseños de acuerdo a las necesidades del cliente y la empresa, para así apoyar la función de ventas.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicado en el cuarto nivel del organigrama, apoyando a la Gerencia de Ventas.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Realizar la plantilla y el diseño del pedido del cliente para pasársela al encargado de Fabricación, previa revisión del mismo.
- b) Así como también llevar a cabo los diseños, el plano de instalación, la planta de fabricación, y la orden de puertas y cubiertas.
- c) Tiene responsabilidad sobre el diseño y sobre el espacio disponible que haya para el mismo.
- d) Entregar los diseños a tiempo y en las condiciones pactadas con el cliente.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Carrera técnica o bachillerato.

Experiencia: Mínima de 1 año.

5.PERFIL:

Edad: 25 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Masculino

6.HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- b) Facilidad para el trabajo en equipo con un grado de compromiso y de servicio.
- c) Habilidad y rapidez para elaborar los diseños.
- d) Contar con un alto grado de sentido de responsabilidad y honradez.
- e) Conocimientos en dibujo técnico-industrial.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente General.
- Gerente de ventas.

Externos:

- Clientes.

PUESTO: ALMACENISTA**1.OBJETIVO DEL PUESTO.**

- Mantener un stock mínimo de materias primas, equipo y herramientas para proporcionar al personal de producción el material adecuado en tiempo y forma.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

- Se encuentra ubicado en el tercer nivel del organigrama, apoyando a la Gerencia de Fabricación.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Proveer al personal de fabricación del material adecuado y a tiempo.
- b) Mantener las materias primas con un stock mínimo.
- c) Verificar que la herramienta permanezca en buen estado y en su lugar.
- d) Mantener en perfecto estado el área del almacén.
- e) Registrar las entradas y salidas de mercancía del almacén.
- f) Reportar las fallas de las herramientas a su jefe inmediato superior.
- g) Recibir las mercancías de los proveedores.
- h) Solicitar material cuando se requiera.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Secundaria o preparatoria.

Experiencia: No necesaria.

5.PERFIL:

Edad: 29 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Masculino.

6.HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Facilidad para organizar.
- b) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- c) Facilidad para el trabajo en equipo con un grado de compromiso y de servicio.
- d) Contar con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- e) Capacidad para la generación y el manejo de información.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente de Fabricación.
- Encargado de muebles y puertas.
- Encargado de plafones y carpintería.
- Encargado de barniz.
- Encargado de cubiertas y terminados.
- Gerente de ventas.

Externos:

- Proveedores.

PUESTO: AUXILIAR CONTABLE**1.OBJETIVO DEL PUESTO.**

- Generar información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

- Se encuentra ubicado en el segundo nivel del organigrama

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Elaboración de la nómina quincenal.
- b) Elaboración de cheques.
- c) Realizar contra recibos y pagos a proveedores.
- d) Manejar el fondo fijo.
- e) Realizar los auxiliares de almacén y proveedores.
- f) Elaboración de estados financieros.
- g) Efectuar el pago de impuestos y todo lo referente a materia Fiscal.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Técnico en contabilidad o Lic. trunca.

Experiencia: Mínima de 6 meses

5.PERFIL:

Edad: 24 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Pref. Masculino.

6.HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- b) Facilidad para el trabajo en equipo con un grado de compromiso y de servicio.
- c) Contar con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- d) Capacidad para la generación y el manejo de información.
- e) Contar con un alto sentido de honradez y responsabilidad.
- f) Contar con actualización constante en su materia.
- g) Manejo de equipo de cómputo.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente General.
- Gerente de ventas.
- Secretaria.

Externos:

- Autoridades fiscales.

PUESTO: AREA DE FABRICACIÓN

1.OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Maximizar los recursos materiales del área a su cargo, para lograr productos de calidad y al gusto del cliente.
- Entregar la mercancía en el tiempo y condiciones pactadas.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

Se encuentra ubicada en el cuarto nivel del organigrama y tiene como subordinados directos a los puestos de:

- Ayudantes.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Recibir orden de fabricación.
- b) Preparar la materia prima para su transformación.
- c) Aprovechamiento de los materiales a utilizar.
- d) Manejo de maquinaria y equipo especializado.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Primaria o secundaria.

Experiencia: Mínima de 6 meses.

5.PERFIL:

Edad: 23 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Preferentemente Masculino.

6.HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- b) Coordinar su trabajo con el de las personas, con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- c) Habilidad y responsabilidad para el manejo de maquinaria propias de su departamento.
- d) Manejo de maquinaria especializada.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Gerente de Fabricación.
- Almacenista.
- Ayudantes.

Externos:

- Ninguno.

PUESTO: AYUDANTES**1.OBJETIVOS DEL PUESTO.**

- Apoyar el área de fabricación e instalación para que el producto llegue a su destino en las condiciones y tiempo pactados.

2. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:

- Se encuentra ubicada en el quinto nivel del organigrama, dependiendo directamente de los encargados del área de fabricación y del agente / instalador.

3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Mantener limpia y en buenas condiciones el área de trabajo.
- b) Ayudar en la transformación de la materia prima.
- c) Dominar el área de fabricación: Lijar, barnizar, enchapar, pintar, lijar, etc.
- d) Auxiliar en cualquier área que se requiera.
- e) Manejar herramientas y maquinaria.

4.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

Escolaridad: Primaria o secundaria.

Experiencia: No necesaria.

5.PERFIL:

Edad: 18 años en adelante.

Estado civil: Indistinto.

Sexo: Preferentemente Masculino.

6. HABILIDADES Y ATRIBUTOS:

- a) Capacidad para las buenas relaciones sociales y para el buen trato con los demás.
- b) Coordinar su trabajo con el de las personas, con un alto sentido ético en el desempeño de su trabajo.
- c) Habilidad y responsabilidad para el manejo de maquinaria propias de su área.
- d) Manejo de maquinaria especializada.
- e) Saber manejar.

7. CONTACTOS:

Internos:

- Todo el personal.

Externos:

- Ninguno.

Los perfiles de puestos detallados fueron elaborados según las necesidades propias de la empresa, ya que no hay que olvidar que cada persona tiene una preparación, aspiraciones, motivaciones y características muy concretas; por lo que tomando en cuenta ello, la empresa podrá colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado, y además en el tiempo adecuado.

También es importante recalcar que constantemente habrá que estar revisando dichos perfiles con los inventarios de recursos humanos para aprovechar sus fortalezas al máximo, así como también, identificar sus debilidades y tratar de corregir ésta situación.

Por último, las recomendaciones dadas a éste caso práctico se pondrán a consideración de la empresa para determinar si se van a tomar en cuenta, por lo que será ella la que tome la decisión si implementará estas observaciones en un futuro.

BIBLIOGRAFÍA

ARTHUR, Diane. Selección efectiva de Personal: Reclutamiento, Entrevista, Contratación y Orientación de nuevos empleados. Editorial Norma. Primera Impresión, Colombia 1992.

BARRÓN, García Carlos. Alternativas de solución para el Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis Lic. en Administración UNAM, México 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. Editorial McGraw Hill. Primera Edición, México 1993.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición, México 1991.

GRADOS, Espinosa Jaime A. Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal. Editorial El Manual Moderno. Sexta Reimpresión, México 1998.

HUANTE, Llanderal Alejandro Antonio. La importancia de la Selección de Personal dentro de la Administración de Recursos Humanos. Tesis Lic. en Administración UDV, Uruapan Michoacán 1994.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Editorial ECASA. Segunda Edición, México 1993.

STANTON, Erwin S. Sistemas efectivos de Solicitud y Selección de Personal. Editorial Limusa. Primera Reimpresión, México 1989.

WERTHER, William B.; Davis Keith, coaut. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Cuarta Edición, México 1996.

APUNTES

- Personal I, 1998.
- Personal II, 1999.
- Administración VI, 1999.