



UNAM IZTACALA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**“La importancia del Análisis de Puestos para el Reclutamiento y
Selección de Personal en una empresa de Servicios de Seguridad Privada”**

Reporte de Actividad Profesional para obtener el grado de:

Licenciada en Psicología

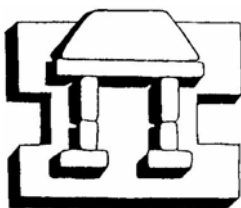
Presenta:

Laura Sánchez Segura

Directora: Dra. Patricia Covarrubias Papahiu

Dictaminador: Mtra. Margarita Chavez Becerra

Dictaminador: Lic. Cesar Roberto Avendaño Amador



IZTACALA

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado de México 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS:

A MIS PADRES POR TODO SU AMOR, APOYO Y CONFIANZA

A MIS 2 QUERIDOS HERMANOS POR SU COMPRENSIÓN Y AYUDA

**A MIS 5 ADORABLES SOBRINOS POR TODA LA ALEGRIA QUE HAN
TRAIDO A MI VIDA**

**A TODOS MIS AMIGOS, MUY ESPECIALMENTE A JULY POR ESTAR
CONMIGO EN TODO MOMENTO Y POR SER MI AMIGA.**

**A LA MTRA. MARGARITA CHAVEZ, AL LIC. CESAR AVENDAÑO Y A LA
DRA. PATY COVARRUBIAS POR SU TIEMPO, PACIENCIA Y DEDICACIÓN.**

PERO PRINCIPALMENTE.....

¡GRACIAS A DIOS POR PERMITIRME ALCANZAR MIS METAS Y SUEÑOS!

INDICE

Pág

Resumen

Introducción	1
--------------------	---

Capítulo 1

Psicología Organizacional

1.1. Desarrollo Histórico	3
1.2. La Psicología Organizacional en México	6
1.3. Las áreas que constituyen el campo de la Psicología Organizacional	7
1.4. El análisis de puestos como herramienta indispensable en la Psicología organizacional	9

Capítulo 2

Análisis de Puestos

2.1. Definición	10
2.2. Importancia dentro de la organización	11
2.2.1. Necesidad legal	12
2.2.2. Necesidad Social	13
2.2.3. Necesidad para la organización	14
2.3. Métodos de análisis de puestos	14
2.4. Elementos de un análisis de puestos	15
2.5. Importancia de los organigramas dentro de una empresa	17
2.6. Análisis de puestos desde el modelo de competencias laborales	19

Capítulo 3

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Grupo Alarmas

3.1. Las empresas de seguridad en México	21
3.2. Antecedentes de Grupo Alarmas	22
3.3. Estructura y organigrama actual de Grupo Alarmas	24

Capítulo 4

Proceso de elaboración de los análisis de puestos de Grupo Alarmas

4.1 Problemática	28
4.2. Metodología de trabajo	29
4.2.1 Objetivo	29
4.2.2. Procedimiento	29
4.2.2.1. Selección del método de trabajo y del instrumento de recopilación de la información	29
4.2.2.2. Campaña de información	30
4.2.2.3. Obtención de la información	30
4.2.2.4. Integración de la información y elaboración del formato	33
4.2.2.5. Autorización de las descripciones de puestos	33
4.3. Resultados y logros alcanzados	33
4.4. Dificultades en el proceso del análisis de puestos: Sus soluciones.....	34

Conclusiones	36
---------------------------	----

Referencias Bibliográficas	39
---	----

Anexos

RESUMEN

Resulta fundamental para la normatividad de una empresa y en particular para el departamento de Reclutamiento y Selección, contar con descripciones de puestos que garanticen el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada una de las vacantes y así colocar al hombre adecuado en él.

Por lo anterior, el presente trabajo muestra la experiencia profesional del psicólogo en la elaboración de los análisis y descripción de puestos de una empresa de servicios, que no contaba con descripciones de puestos acordes a las necesidades que presentaba la organización.

Se parte de una revisión del desarrollo histórico de la psicología organizacional, para posteriormente ver el análisis de puestos como un método importante dentro de esta disciplina.

Asimismo, se da una semblanza de la organización en donde se llevo a cabo la experiencia profesional; para finalmente exponer el procedimiento en la elaboración de los análisis y descripción de puestos.

Se realizaron en total 71 análisis de puestos de todos los departamentos de la empresa, beneficiando así, no solo al departamento de Reclutamiento y Selección, sino a todos los niveles de la organización.

INTRODUCCIÓN

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones.

Una organización, nos dice Schein (1982), “es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14).

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existe una gran variedad de organizaciones tales como: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios como Universidades, bancos, hospitales, organizaciones militares y públicas enfocadas hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicio, todas ellas tan diferentes entre sí, tienen un denominador común, el recurso más valioso “el capital humano”.

Los recursos humanos son aquellas personas que participan en el control y desarrollo de todos los elementos de una organización, incluidos ellos mismos; son la mano de obra física y el saber intelectual en general.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el recurso humano funciona de acuerdo a las necesidades de la organización, ésta funcionará, en caso contrario se detendrá.

De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a la selección de su personal.

Para poder ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado, es necesario la participación del psicólogo, pues es el profesional que incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de las personas: el trabajo; ya que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para analizar los factores que intervienen para que una persona pueda realizar adecuadamente las actividades requeridas en un puesto determinado. Para ello se auxilia de instrumentos o técnicas de selección de personal que le permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos.

Los análisis y descripciones de puestos constituyen instrumentos o técnicas

esenciales, ya que proporcionan información básica sobre las funciones y responsabilidades de un puesto.

Álvarez (2003), dice que el objetivo de un análisis y descripción de puestos, no es más que definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debiera considerarse como un método fundamental y básico para toda organización.

Sin embargo, derivado de la dinámica de las organizaciones y de la velocidad de los cambios tecnológicos, es muy frecuente que las empresas no tengan formalizados sus análisis de puestos y cuando existen, no están actualizados, ni corresponden a las necesidades actuales.

Tal es el caso de Grupo Alarmas, una empresa de servicios dedicada a la venta e instalación de alarmas, que no contaba con descripciones de puestos acordes a sus necesidades.

Por ello, el presente reporte pretende dar cuenta de la experiencia profesional del psicólogo en el proceso de elaboración de los análisis y descripción de puestos de dicha empresa.

Se inicia en el primer capítulo con una breve historia de la psicología organizacional, para ubicar los antecedentes de la disciplina de donde parte el reporte de la experiencia profesional.

En el siguiente capítulo, se expone la revisión teórica realizada acerca del análisis de puestos, la importancia que tiene para las organizaciones, los métodos de recopilación de la información, los elementos de un análisis de puestos, así como el modelo de competencias laborales como una alternativa en la elaboración del mismo.

Los antecedentes y estructura de la organización de donde se reporta la experiencia profesional, se presentan en el capítulo 3.

Y finalmente, en el capítulo cuatro se expone la experiencia en el proceso de elaboración de los análisis de puestos de Grupo Alarmas y sus repercusiones para la organización.

CAPITULO 1

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La psicología se define como el estudio científico de la conducta, se considera una ciencia porque los psicólogos utilizan los métodos rigurosos que se emplean en la investigación científica de otras áreas del conocimiento ya legitimadas por la comunidad de la ciencia. En este campo tan extenso trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, pero bajo un denominador común: crear un mayor bienestar y calidad de vida.

El psicólogo industrial u organizacional es uno de los profesionales que incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo.

Según Rodríguez (1988), la psicología del trabajo y de las organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Así pues, “la diferencia entre psicología y psicología del trabajo y de las organizaciones radica en el objeto de estudio, mientras que la psicología se ocupa del estudio de la conducta individual en general, la psicología del trabajo y de las organizaciones se orienta a una categoría específica de la conducta, la conducta de trabajo, que en la mayoría de los casos tiene lugar en el marco de una organización” (Rodríguez, 1988).

En tal sentido, la diferencia entre psicología industrial y la organizacional radica en el proceso de desarrollo que tuvo la primera, ya que con el paso del tiempo, de ser psicología industrial pasó a ser psicología organizacional o de las organizaciones, ya que no solo se aplicaba a la industria como en el pasado, sino ahora se aplica a toda organización que cuente con grupos humanos organizados.

Así, los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etcétera, son manejados por el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

1.1 Desarrollo histórico

Pareciera ser que ha resultado complicado fijar una fecha o un suceso del inicio de la psicología industrial, sin embargo, no cabe duda que un antecedente determinante es el surgimiento de la revolución industrial, ya que con la aparición de las máquinas se sustituyó la fuerza del trabajador por la fuerza mecánica, ya que ésta realizaba el trabajo con mayor velocidad. Fue a partir de de la segunda mitad del siglo XVIII en Inglaterra que se dió este proceso de industrialización

extendiéndose en el siglo XIX a todo el continente europeo, primero a Francia y a Alemania; después, hacia fines del siglo pasó a Rusia y a otras naciones de Europa, así como a los Estados Unidos de América.

Sin embargo, Peiró (1984, cit. en Munduate, 1997), dice “que el desarrollo de la psicología industrial solo fue posible a partir de la constitución de la psicología como ciencia y que los autores mas relevantes como Catell o Mustenberg tomaron los métodos y procedimientos que Wundt utilizaba en el laboratorio para el estudio de las diferencias individuales, y las orientaron para el mundo de la industria y del trabajo” (p.14).

Rodríguez (1988), por su parte dice que desde 1910 la psicología del trabajo y de las organizaciones se consideraba un área específica de la psicología y fundamentalmente fueron tres autores quienes contribuyeron para su legitimación, dos psicólogos discípulos de Wundt, Walter Dill y Hugo Munsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

Se cita como inicio de la psicología industrial el 20 de diciembre de 1901 cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Universidad Northwestern, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente en 1903 en un libro titulado “The Theory of Advertising”, siendo éste el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios (Blum y Naylor ,1985 pp. 33-34).

A Hugo Munsterberg se le ha concedido el honor de ser el primer psicólogo industrial al formular en 1911 las bases de la aplicación de la psicología científica al ámbito industrial lo que trata ampliamente en su obra “Psychology and industrial efficiency” en 1913, en éste incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Blum y Naylor, 1985).

Taylor por su parte, desarrolló lo que denominó Scientific Management (Administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas; ese concepto incluye varios principios para guiar las prácticas de las organizaciones. En sus escritos Taylor (1911, cit. en Spector, 2002, p.7) sugería lo siguiente:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto.
3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Pero, no fue sino hasta la Primera Guerra Mundial que se consagró el desarrollo de la psicología industrial como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, y de los estudios sobre fatiga, niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la calidad y la cantidad de trabajo que requería la fuerte demanda de producción especialmente en las factorías de municiones (Peiró, 1984, cit. en Munduate, 1997).

Es pues la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos destinados a tareas específicas, en donde el psicólogo administra pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayuda a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales que da pie al surgimiento del primer test de inteligencia colectiva denominado Army Alfa (verbal) y Army Beta (no verbal), que fue elaborado por un grupo de psicólogos dirigidos por Robert Yerkes.

El éxito de éstos indujo al desarrollo de otros test para la selección de distintas calificaciones militares así como adiestramiento de pilotos. Al terminar la guerra, otros organismos que utilizaban métodos de selección y clasificación se dieron cuenta de la utilidad de los test y gracias a la experiencia militar comenzó una gran proliferación de las actividades de la psicología industrial. De esta forma se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército.

En 1924 crece el campo de la psicología industrial gracias a los estudios de Hawthorne, comenzando con la investigación de los aspectos físicos del ambiente de trabajo en la eficacia del empleado. Los psicólogos llegaron a la conclusión de que además de esto, otro factor posiblemente más importante son las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral puesto que la calidad e índole de supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitud de éstos ante su empleo, la comunicación, etcétera, influyen en la eficacia, motivación y satisfacción con el trabajo.

Esta expansión de la psicología industrial la resume Munduate (1997) como: "El rápido desarrollo experimentado por la psicología en general y por la psicología industrial en Estados Unidos fue impulsado por los psicólogos europeos que llegaron a América huyendo del régimen nazi durante los años treinta siendo Lewin el más conocido de entre ellos" (p.15).

Así, crece en Estados Unidos rápidamente el número de psicólogos para responder a las exigencias de la Segunda Guerra Mundial, ayudando a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros programas relativos al personal militar, donde la mayoría de estos programas tenían aplicaciones en problemas industriales. De esta manera el avance de la psicología industrial fue reconocido formalmente con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de American Psychological Association (Marmolejo, 2002).

Lo que caracterizó la etapa de consolidación de la disciplina fue el desarrollo de tests más complejos, estudios sobre absentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes; además del desarrollo y proceso de autonomía de la ergonomía. También la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentes laborales adquirieron gran representatividad en esta etapa (Rodríguez, 1988).

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo de la psicología industrial no fue tan intenso, ya que a pesar de elaborarse algunos trabajos de calidad, disminuyó el interés hacia este campo de estudio hasta su vigoroso resurgir en la década de los ochenta con un cambio sustancial en su contenido, orientaciones teóricas, líneas de investigación y campos de aplicación (Munduate, 1997).

Durante los años sesenta se da un cambio en la forma de concebir las organizaciones, lo cual se da por las siguientes razones:

- Búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia en general y en las ciencias sociales en particular.
- Aplicación de la perspectiva del sistema abierto al estudio de las organizaciones.
- Incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.
- Incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas.
- Preocupación por estudiarlas como actores sociales visibles.
- Avances en el desarrollo tecnológico.

En 1970, se divide la psicología industrial en la American Psychological Association en División de Psicología Industrial y División de Psicología Organizacional, con el objeto de incorporar las nuevas tendencias.

1.2 La Psicología Organizacional en México

Castillo (1994) hace una revisión del surgimiento de la Psicología Industrial en México, en la que nos dice que la psicología industrial se inicia en México con la fundación del Departamento Psicotécnico del Distrito Federal, el cual surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial con el objetivo de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito, así como para la Normal Superior; para ello se hizo la adaptación del test de Binet. Con ésta y otras pruebas que se realizaron, se abrieron las puertas para la psicología en el campo laboral.

Posteriormente se orientó la investigación hacia otros aspectos laborales, sobre todo en cuestiones de relación entre trabajadores y jefes; a consecuencia de ello en 1929 se creó la Confederación Patronal cuyos objetivos eran mediar las relaciones obrero patronales y encontrarles solución a sus problemas.

En 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores dadas las necesidades sociales del tiempo.

Para el año de 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección del Doctor Alfonso Quiroz Cuarón, el cual pretendía evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos. De igual forma, el Banco de Comercio incorporó la selección de personal utilizando además de la batería de pruebas que tenía el Banco de México, las de sugestión-percepción, atención, memoria (forma verbal) e inteligencia de Kohs y el inventario de personalidad Benreuter. Dos años después se instala en el Distrito Federal el Instituto de Personal cuyo objetivo era dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento Psicológico .

De esta manera, diversas instituciones empezaron a integrar la pruebas psicométricas para la selección del personal como son: Army Beta, Dominos, Wais y Barranquilla.

Curiel (1962), menciona que en 1967 se llevo a cabo una reforma importante del plan de estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México que culminó en un programa de cinco años para obtener el título de psicólogo profesional, con la opción de especializarse en diversos campos de aplicación: el clínico, el educativo, el social, incluyendo además la psicología del trabajo.

En mayo de 1970 se funda la Asociación de Psicólogos Industriales A.C. ante los cambios que se estaban dando y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo. Esta misma asociación organiza en 1972 el primer Congreso Internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco Gro., y con ello se da el reconocimiento de esta especialidad en México (Castillo, 1994).

1.3 Las áreas que constituyen el campo de la psicología organizacional.

Toda disciplina surge a raíz de una demanda social, tal es el caso de la psicología organizacional, que surgió a raíz de un mejor requerimiento y desarrollo del potencial humano en las organizaciones.

De tal forma, la psicología organizacional es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria (Muchinsky, 2002).

Es decir, la psicología organizacional se ocupa de la conducta en situaciones laborales y por tanto uno de los principales objetivos que persigue es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva.

Lo anterior se lleva a cabo por las dos facetas que tiene la psicología organizacional: la científica y la práctica. Las actividades relacionadas con la práctica involucran el uso de principios psicológicos para resolver problemas de la vida real, como por ejemplo, la tensión o estrés a causa del trabajo excesivo o la baja productividad del individuo. Y lo que hace la investigación es proporcionar los principios que se pueden aplicar a la práctica (Spector, 2002).

Las actividades que se llevan a cabo en la práctica, según Spector (2002) son:

- Análisis de puestos.
- Análisis para determinar la solución a un problema organizacional.
- Estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados.
- Evaluación del desempeño.
- Selección de personal.
- Diseño y evaluación de programas de capacitación.
- Pruebas psicológicas.
- Implementación de un cambio organizacional.

Rodríguez (1988) por su parte, dice que la psicología organizacional ésta constituida por diversas subespecialidades como son: la psicología del personal, conducta organizacional, psicología de la ingeniería, asesoramiento vocacional, desarrollo organizacional y relaciones laborales. Mientras que Muchinsky (2002), dice que las actividades de la psicología organizacional pueden agruparse en seis campos generales:

Selección y colocación. En este campo la psicología se ocupa de desarrollar métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados, utilizando pruebas psicométricas y herramientas como el análisis de puestos.

Capacitación y desarrollo. En este campo se lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación, y se determina si los programas de capacitación y desarrollo tienen éxito.

Evaluación del desempeño. Aquí se identifican los criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.

Desarrollo de la organización. En este campo lo que se realiza es el análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.

Calidad de la vida laboral. Aquí la psicología organizacional se ocupa de los factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.

Ergonomía. Este campo se dedica a diseñar herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

Sin duda alguna, la psicología organizacional cobra cada vez más auge, ya que debido a los constantes cambios económicos, políticos, sociales y culturales, las organizaciones demandan ayuda para la solución de problemas que no permiten alcanzar los niveles de eficiencia y productividad requeridos, recurriendo para ello al diseño de estrategias metodológicas que permitan identificar los factores conductuales que intervienen dentro del ámbito laboral para lograr el éxito.

1.4 El análisis de puestos como herramienta indispensable en la psicología organizacional.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones están constantemente en la búsqueda de elevar los niveles de eficiencia y productividad, y para ello recurren a la psicología organizacional, pues una de sus actividades es la evaluación de instrumentos de selección de personal y técnicas o métodos que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos.

De estas herramientas o instrumentos, la técnica del análisis de puestos significa una gran ayuda para la psicología organizacional pues determina en gran medida el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una organización (Álvarez, 2003).

Es así que para la realización eficaz del trabajo del psicólogo dentro de la organización, el análisis de puestos constituye un punto de partida indispensable. Su propósito es suministrar información acerca de las obligaciones y requerimientos que implica el desempeño del trabajo y del medio ambiente en el cual se realizan dichas obligaciones. Un análisis así, implica una descripción exhaustiva del puesto, que a su vez, resulta en la comprensión de las características con las que debe contar un empleado para tener un desempeño satisfactorio.

En tal sentido, el análisis de puestos es la técnica más necesaria para organizar los trabajos en una empresa, beneficiando tanto a ésta como a los trabajadores en general, pues éstos contarán con información precisa para entender la importancia y complejidad de su trabajo y el de sus compañeros. Es un instrumento que les permite planear su trabajo en la empresa y evaluar su propio rendimiento. Este tema se profundizará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2

ANÁLISIS DE PUESTOS

En México cada vez son más las empresas o grupos industriales que dirigen su atención y esfuerzos hacia la mejora del producto y/o servicios que ofrecen.

Para lograr este objetivo, como ya se mencionó, se debe contar con personal capacitado y bien preparado, siendo tarea de recursos humanos encontrar a la persona adecuada para el puesto. Y antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario tener muy claro cuáles son las características intelectuales, de personalidad, habilidades, intereses, etcétera, requeridos por el puesto. Es aquí donde el análisis de puestos constituye una técnica esencial para obtener la información necesaria.

Sin embargo, el análisis de puestos en México aún no es considerado como un procedimiento tan necesario como otras herramientas utilizadas en las organizaciones. En éstas existen preocupaciones por cuestiones tales como: políticas de selección, procesos de retribución, etcétera, pero se olvidan o dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos: el análisis de puestos.

2.1. Definición.

Existen diferentes definiciones del análisis de puestos, muchas de ellas complejas en su terminología y, otras más claras y sencillas, aunque coinciden en señalar que esta técnica tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto.

Para hacer más comprensible el concepto de análisis de puestos consideramos necesario conocer, en primer término, qué significa análisis y puesto.

La palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa desatar, es decir, la distinción y separación de las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de éste. Por otra parte, la palabra “puesto”, del latín “positu” significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, oficio, etcétera (Gama, 1990).

Grados (2001), define el puesto “como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”(p.207).

Para Blum y Naylor (1985) el análisis de puestos es “un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, mediante el cual no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador” (p. 697).

Arias (1986), por su parte considera que el “análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado” (p. 177).

De una forma más sencilla y clara, Gama (1990) dice que el análisis de puestos es “el conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras, y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente” (p.24)

Como se ve, las definiciones anteriores de una u otra forma coinciden en señalar los elementos constitutivos del análisis de puestos, que son: las actividades, cualidades, responsabilidades y condiciones.

Las actividades son las tareas que se deben realizar en el puesto a desempeñar.

Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.

Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral y pueden ser en: equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.

Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio ambiente en las cuales va a desempeñarse el individuo (Gama, 1990).

2.2. Importancia del análisis de puestos en las organizaciones

Como se ha venido mencionando, las organizaciones están en la búsqueda de una mejor administración de sus recursos humanos, por lo que se ven en la necesidad de introducir técnicas que les permitan coordinar todas las actividades inherentes a la organización, para lograr así los objetivos fijados por la misma y el desarrollo integral del hombre.

Por tanto, se considera que el análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, y puede considerarse como la plataforma sobre la cual se construye un sistema de eficiencia.

De hecho, la importancia del análisis de puestos tiene como fundamento que toda persona que se integra a una organización requiere ser reclutada, seleccionada, contratada, capacitada y evaluada en función del puesto que ocupe. Siendo éste la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará logrando un gran avance en las organizaciones, tanto para su beneficio como para el del trabajador. Así, un análisis de puestos puede realizarse como un antecedente de los estudios destinados a desarrollar métodos más efectivos de trabajo, y a reducir las actividades improductivas.

Sin embargo, la aplicación y uso del análisis de puestos tiene muchas aplicaciones que dependerán de los objetivos fijados por la empresa. A continuación se mencionan algunas de las actividades más importantes por las que se debe contar con un análisis de puestos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y detección de necesidades de capacitación.
- Calificación de méritos.
- Evaluación de puestos.
- Integración de manuales de organización.
- Contratación. Contrato colectivo e individual de trabajo.
- Programas de incentivos.
- Organización de los recursos humanos.
- Conducción de entrevistas y establecimiento de sistemas de quejas (manejo de conflictos).
- Consejo vocacional.
- Coordinación entre los niveles jerárquicos para lograr un entendimiento común.
- Seguridad laboral.
- Diseño de equipo (ergonomía).
- Delimitación de funciones y de autoridad.
- Inducción.
- Promoción de puestos, transferencias y ascensos.
- Estudios de tiempos y movimientos (Castillo, 1994).

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal, pero la conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se mencionan en los siguientes apartados.

2.2.1 Necesidad legal

En toda relación de trabajo, existen dos partes, por un lado, la organización (patrón) y por el otro, el trabajador. Cada uno tiene diferentes derechos y

obligaciones, respaldados por normas, reglamentos o leyes que se encargan de ver que se cumpla lo anterior por ambos lados.

La Ley Federal de Trabajo rige las relaciones de trabajo que hace mención el artículo 123, apartado "A" de la Constitución Mexicana, por lo que todo proceso de trabajo debe apegarse a sus lineamientos.

En tal sentido, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, dice que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". El artículo 47, fracción XI, a su vez dice que una rescisión del contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, se realizará al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por otro lado, el artículo 134 fracción IV dice que es obligación del trabajador "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

De lo anterior se desprende la necesidad de que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a realizar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado (Arias, 1986).

2.2.2 Necesidad social

En toda organización, las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Si consideramos que en México la jornada laboral está considerada en un mínimo de 40 horas a la semana, los individuos permanecen más tiempo en su trabajo que en otros ambientes sociales, es decir, las ocho horas diarias que destina al trabajo constituyen el 50% de su vida en estado de vigilia. Resulta entonces, que cada trabajador no podrá desprenderse de sus repertorios conductuales, intereses, sentimientos, etcétera, y que por tanto, necesitará que su actividad laboral constituya una forma de realización de su potencial.

Si por el contrario las labores que desempeña le resultan monótonas, le causan ansiedad o le disgustan, se tendrá a un hombre rebajado a un componente más de la máquina productiva.

En sí, un análisis de puestos responde a una necesidad social al encontrarse en él las características óptimas de la persona que ocupará el puesto, con la finalidad de que los intereses económicos, sociales y culturales de los grupos de trabajo sean acordes con el trabajo y así cada individuo se sienta satisfecho y pueda desarrollar todas sus potencialidades (Castillo, 1994).

2.2.3 Necesidad para la organización

El análisis de puestos sin duda responde a una urgente necesidad de las empresas: organizar eficazmente los trabajos de éstas, y por ello resulta indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

Es decir, colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado es importante para la organización, pues este requisito es indispensable para los fines que se persiguen, entre otros, incrementar la productividad. Para ello debe haber un justo equilibrio entre la organización (medios de trabajo) y el trabajador (fuerza de trabajo). Los recursos humanos con los que cuenta una organización requieren por lo tanto de un desarrollo constante para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo.

En este sentido, el análisis de puestos permite la comparación entre la manera en que se realiza el trabajo y los resultados ideales que se esperan, por lo que resulta un punto de partida para estructurar programas de adiestramiento o capacitación, y así preparar a las personas para incrementar la productividad.

Los beneficios de la técnica del análisis de puestos en una organización son para todos los niveles de la misma. Para los directivos, representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. A los supervisores, les permite conocer en gran medida las labores encomendadas a su vigilancia. A los trabajadores les posibilita realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función de estimular la eficiencia y la cooperación de los trabajadores (Reyes, 2004).

2.3 Métodos de análisis de puestos

Existen diversos métodos para recabar la información que integra cada puesto, pero autores como Reyes (2004), Blum y Naylor (1985), De Cenzo y Robbins (2003), consideran que los siguientes son los más importantes y básicos para determinar los elementos de un puesto de trabajo, así como los conocimientos, habilidades y aptitudes esenciales para un desempeño exitoso.

La observación. Ésta se realiza en el lugar en que se desarrolla el trabajo y se considera conveniente tomar datos por escrito, así como interrogar ocasionalmente al empleado, tanto para reunir más información como para que el empleado no se sienta incómodo por la presencia del analista.

La entrevista individual. Aquí se selecciona a un titular del puesto y se le entrevista ampliamente sobre sus labores y la forma de realizarlas, este medio se considera esencial para la descripción de puestos, ya que nadie puede proporcionar mejor la información que quien realiza o desempeña el puesto de trabajo.

La entrevista grupal. Este método es similar al anterior solo que la entrevista se lleva a cabo de manera simultánea con el conjunto de titulares de los puestos.

El cuestionario. Aquí se le pide a quien ocupa un puesto que proporcione datos sobre el mismo y sobre su trabajo, a través de un cuestionario estructurado.

La conferencia técnica. En este método se recurre a los supervisores para la obtención de la información; por considerarse que tienen un amplio conocimiento del puesto.

El diario. Aquí se pide al titular del puesto que registre sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas.

Todos los métodos mencionados tienen tanto ventajas como desventajas en su aplicación, y por tanto se considera conveniente combinar algunos para una mejor obtención de la información requerida.

2.4. Elementos de un análisis de puestos

El análisis de puestos comprende dos aspectos: la descripción del puesto y la especificación del puesto.

La descripción del puesto es un informe escrito sobre el contenido del puesto, es decir, una explicación de lo que los titulares del puesto hacen, bajo qué condiciones lo hacen y porqué lo hacen. La descripción del puesto está formada por tres partes:

1. Descripción de encabezado.
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

Descripción de encabezado.

Aquí se concentran los datos que permiten la identificación del puesto, y contiene los siguientes puntos:

Titulo del puesto: es el nombre de cómo se maneja o conoce el puesto.

Clave: es el número que corresponde al puesto en el archivo correspondiente.

Categoría: es el rango que se le otorga de acuerdo con lo que establezca la empresa de que se trate.

Horario: hora de entrada y salida.

Sueldo: se especifica la cantidad y modalidad del pago.

Ubicación del puesto: se refiere a la localización del puesto dentro del organigrama.

Jerarquía y contactos: aquí se incluye el título del jefe inmediato, es decir a quien reporta, y de los trabajadores a su cargo o quienes le reportan, además de los contactos que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: sólo se anota el número, más no los nombres.

Finalmente se anota el nombre y la firma del analista, del supervisor inmediato del titular del puesto y la fecha del análisis.

Aquí se da una explicación del conjunto de las actividades del puesto y la principal función es mencionar el objetivo básico de éste.

Descripción específica

En esta parte se da una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto.

Por otra parte, la especificación del puesto incluye los requisitos mínimos que debe tener el titular del puesto como son: la habilidad, responsabilidad y

La habilidad es la capacidad que se requiere para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

- a. Habilidad física. Esta puede evaluarse a través de los siguientes elementos:
 - Entrenamiento.
 - Destreza.
 - Agilidad.
 - Rapidez.

- b. Habilidad mental. Consiste en los siguientes puntos.
 - Escolaridad.
 - Experiencia requerida en el puesto.
 - Criterio.

- Iniciativa.
- Conocimientos.
- Capacidad de expresión.
- Ingenio.

La responsabilidad tiene que ver con la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etcétera. Y la responsabilidad puede ser: a) por el trabajo de otros; b) por valores y c) por trámites, procesos o procedimientos.

Por lo que se refiere al esfuerzo, éste puede ser físico o mental y se determina por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.

El esfuerzo físico consiste en la fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico y la postura.

Y el esfuerzo mental es la atención visual y auditiva, la fatiga mental, concentración, tensión nerviosa; así como el volumen y ritmo de trabajo.

Por otro lado, las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etcétera); deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades o postura incómoda.

Se considera también conveniente señalar algunos otros requisitos para cubrir el puesto que son más bien de tipo físico que necesita la persona, pero que regularmente depende de las políticas de la empresa, entre éstos se distinguen:

- Edad.
- Estatura.
- Sexo.
- Peso.
- Estado civil.
- Disponibilidad para viajar.
- Presentación.
- Nacionalidad (Reyes, 2004)

En el anexo 1 se presenta un prototipo del formato que contiene todos los elementos anteriormente señalados.

2.5 Importancia de los organigramas dentro de una empresa

Para afrontar los problemas que se les plantean en la actualidad a las organizaciones es imprescindible contar con una estructura adecuada. La

estructura es el esqueleto de la organización que nos proporciona los niveles y las áreas dentro de las cuales debe funcionar.

La estructura se representa a través del organigrama, que es “una representación esquemática de las propiedades formales y de las interrelaciones de los componentes de la organización. Es una representación del modo en que la organización esta verdaderamente organizada” (Blum y Naylor , 1985, p. 670).

Y estos organigramas nos sirven para:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Casi todas las organizaciones tienen una estructura que, cuando se traza gráficamente se parece a una pirámide; cada una de las casillas del organigrama representa una unidad o posición en la organización. Esas unidades están ligadas por medio de enlaces de organización.

El esquema de enlaces entre las unidades es lo que proporciona la estructura de todo el sistema de la organización.

Los enlaces entre las posiciones se supone que representan las relaciones que existen entre las unidades; si no se muestran enlaces directos entre unidades, se supone que no existirá ninguna relación directa entre ellas. Así, el enlace de tipo piramidal asume los siguientes tipos de relaciones entre unidades:

1. Casi todos los contactos toman la forma de órdenes que descienden e informes de resultados que ascienden por la pirámide.
2. Cada subordinado deberá recibir instrucciones y órdenes de un solo supervisor.
3. Las decisiones importantes se toman en la parte más alta de la pirámide.
4. Cada supervisor tiene solamente un “tramo de control” limitado; o sea, sólo supervisa a un número limitado de individuos.
5. Un individuo en cualquier nivel, sólo tiene contacto con el jefe situado por encima de él y con sus subordinados (Sayles y Strauss, 1966; cit. por Blum y Naylor, 1985).

Esto representa una organización que ha sostenido tradicionalmente la suposición de que los únicos contactos significativos o enlaces en una organización son los que tienen lugar entre superiores y subordinados. Sin embargo, en investigaciones recientes se ha demostrado que los enlaces laterales

(o sea, horizontales) pueden tener una enorme importancia para el buen funcionamiento de una organización, sobre todo cuando surge el concepto del trabajo en equipo (Blum y Naylor, 1985).

La importancia de los organigramas en el análisis de puestos está en el hecho de que la organización está compuesta de personas, por lo que el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tienen que tomar en cuenta las características y habilidades de dichas personas. Esto no quiere decir que la estructura se tiene que diseñar de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y las actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas que la van a integrar (Koontz y Wehrich, 1991).

2.6 Análisis de puestos desde el modelo de competencias laborales

En la actualidad, las organizaciones están realizando fusiones que están enfocadas a fortalecer su capacidad competitiva y posicionarse en los mercados mundiales, condiciones que suponen replantear patrones organizativos y culturales.

Para ello se requiere formar capacidades humanas que permitan:

- Hacer más y mejor.
- Con menos supervisión.
- Con mayor autonomía.
- Capaces de aprender y desaprender fácilmente.

Por lo anterior, muchas organizaciones han adoptado el modelo de competencias laborales para llevar a cabo la selección de su personal, y de igual forma el análisis de puestos se hace bajo este nuevo esquema.

Las competencias laborales o conductuales son “habilidades o atributos personales de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (De Ansorena, 1996, p. 76).

A continuación se mencionan brevemente los pasos a seguir para la elaboración de un análisis de puestos bajo el modelo de competencias laborales, según De Ansorena (1996).

De inicio se recaba la información concerniente al puesto a describir por el medio que sea más conveniente, es decir, desde aquí se eligen los métodos que permitan describir los puestos con base en competencias, como son la observación, la entrevista, el cuestionario y el diario.

Posteriormente se deben determinar los resultados básicos que se espera que alcance el ocupante del puesto dentro de la organización.

Como siguiente paso, se deben identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo en análisis, debe poner en juego sus competencias (destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias), de manera que se consigan los fines o resultados deseados.

Resulta importante también determinar el conjunto de requerimientos de tipo objetivo que resulten condicionantes para un desempeño eficaz del puesto de trabajo analizado.

Después se analizan también aquellas circunstancias sociales especiales que concurran en el desempeño del puesto de trabajo, es decir el personal con el que el candidato deberá relacionarse.

Finalmente y como el paso más importante, se debe identificar correcta y minuciosamente los rasgos definitorios del comportamiento profesional de un "ocupante tipo" del puesto en términos de competencias, de modo que estas características de su conducta garanticen la consecución de los objetivos que se le asignan al puesto.

Ahora bien, la diferencia entre el análisis de puestos tradicional con el de competencias laborales radica en que mientras el primero busca determinar las tareas o actividades que debe realizar una persona en un puesto de trabajo, así como también conocer los requisitos que debe satisfacer para ocupar el mismo; el modelo de competencias laborales, busca identificar las habilidades o atributos (competencias laborales) que debe poseer la persona que desempeña el puesto y que le permitirán alcanzar el resultado deseado o esperado por la organización, ya que para ésta, lo fundamental es el resultado y la calidad, independientemente de las acciones que deban realizarse para alcanzarlo.

CAPITULO 3

EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE GRUPO ALARMAS

Dentro de la iniciativa privada, encontramos las empresas de servicios que se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. Pueden ser agencias de viaje, empresas de seguros, consultorios médicos, psicológicos, despachos de contadores, de auditores, radiografías industriales, empresas de seguridad, etcétera.

Estas últimas han cobrado un gran auge debido a los altos índices de inseguridad que se han dado en el país en los últimos años.

Y para enfrentar los grandes retos que plantean el crecimiento de estas empresas, es indispensable contar con un departamento de Reclutamiento y Selección bien estructurado y capacitado para proveer del factor humano que permita el funcionamiento de la empresa.

Por tanto, el presente capítulo pretende dar cuenta de los antecedentes de una empresa de servicios y del proceso de estructuración del departamento de Reclutamiento y Selección.

3.1 Las empresas de seguridad en México

En la actualidad la protección tanto patrimonial como personal es de los aspectos que más demanda tienen en el mercado mexicano. Esto debido a la desigualdad económica, que entre otros factores, se vive en el país y que ha agudizado el índice de criminalidad, al grado que las empresas que ofrecen servicios de seguridad han crecido enormemente.

De acuerdo a cifras proporcionadas por el Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, A.C (ICESI) durante los últimos 20 años la delincuencia ha aumentado considerablemente en todo el país, provocando un verdadero problema de inseguridad pública en México (COPARMEX, 2002).

Como menciona Hernández (2004, p.1) “La paranoia por los eventos terroristas, la difícil situación económica, la falta de ética y hasta la obsolescencia del marco jurídico ha hecho de México un mercado rentable para la industria de la seguridad”.

De hecho, en el país se ha desencadenado la quiebra y por ende el cierre de muchas empresas, sin embargo, el negocio de los productos de seguridad, que

van desde guardias personales hasta tecnologías sofisticadas, crece a niveles importantes.

Tal es el crecimiento e importancia de este tipo de empresas que anualmente se lleva a cabo la Expo Seguridad que en el 2002 se realizó en México mostrando un crecimiento del 50% en número de expositores en comparación del año anterior. Participaron 89 empresas de la industria de la seguridad, y los visitantes conformados por empresas de diversos ramos como la construcción, arquitectónico, de protección, gobiernos municipales y federal, e interesados en lo más avanzado de la tecnología aplicada a sistemas de seguridad, pudieron conocer durante tres días los sistemas de control de acceso, circuito cerrado de televisión, sistemas de intrusión, alarmas para diversos usos, empresas de monitoreo, puertas de seguridad, detección de incendios, radiocomunicación y consultoría, entre otros.

Se considera que la contratación de una empresa de vigilancia o la adquisición de un sistema de alarmas o cámaras debe ser precedida por un estudio de seguridad, pues ello permitirá una inversión precisa de los requerimientos que esta materia amerite. Estos estudios no son de por vida, deben ser renovados según el tipo de área física analizada y según los cambios del entorno, esto para poder incorporar los avances tecnológicos e informáticos que diariamente salen al mercado.

3.2 Antecedentes de Grupo Alarmas

Central Alarm System de México se funda en 1947 en la Ciudad de México, siendo ésta la primer compañía de alarmas en todo el país. Tiempo después, en 1958 se funda Alarmas de México, y juntas conforman lo que hoy en día se conoce como Grupo Alarmas, su objetivo es proporcionar sistemas de alarmas para la protección de residencias, comercios, industrias y la banca principalmente.

Estas empresas, en un inicio formaron parte del Grupo Seguridad Integral, que lo conformaban Compañía Mexicana de Traslado de Valores (COMETRA), SEPSA, Securitec Servicios y Securitec Transporte de Valores.

Posteriormente, este grupo se reestructura dividiendo las empresas de servicios y las de traslado de valores, de esta forma nace Grupo Servicios Integrados, que lo integran: Securitec Servicios, Grupo Servicios Integrados División Mensajería, SEPSA Custodias y Grupo Alarmas.

En la actualidad, Grupo Alarmas se perfila como una de las empresas más importantes y especialistas en sistemas de seguridad electrónica con la más alta tecnología para proteger en caso de robo, asalto, incendio, y emergencias médicas.

Para ello se cuenta con el servicio de control de accesos, circuito cerrado de televisión, cercas y mallas electrificadas, protección contra incendio, sistemas antisequestros y apoyo en emergencias médicas, además ofrece monitoreo las 24

horas los 365 días del año, respuesta a señales de alarmas con patrullas propias y personal capacitado, asistencia técnica vía telefónica, así como mantenimiento preventivo y correctivo.

Grupo Alarmas tiene una plantilla local de aproximadamente 400 empleados y sucursales en diferentes estados del país como: Guerrero, Sinaloa, Tamaulipas, Guanajuato, Querétaro, Colima, Chihuahua, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Veracruz, Coahuila, Zacatecas, Michoacán, entre otras; además de la sucursal en Texas.

Todo lo anterior nos muestra la enorme estructura organizacional de Grupo Alarmas, sin embargo, a pesar de ser una organización establecida con una estructura tradicional organizada de manera piramidal con roles y niveles jerárquicos bien definidos, no contaba con un departamento de Reclutamiento y Selección, pues hasta el ingreso de la autora se contaba solo con un jefe de área y seis becarias que hacían labores de reclutamiento, así como parte del proceso de selección, tanto para Grupo Alarmas como para Securitec Servicios.

El área de recursos humanos estaba conformada de la siguiente forma:

1. Gerencia de recursos humanos.
2. Relaciones laborales.
3. Nóminas.
4. Seguridad social.
5. Jurídico y,
6. Control Gubernamental

Todos los departamentos funcionaban dentro de la empresa realizando las actividades que les correspondían, en cambio los procesos de selección, contratación e inducción se realizaban en COMETRA, que como se mencionó anteriormente, formaba parte del Grupo Seguridad Integral.

Lo anterior se debía a que en Grupo Alarmas no se contaba con las instalaciones adecuadas, material y herramientas de trabajo, así como de personal capacitado que realizara todas las actividades propias del área de reclutamiento y selección. Entre las deficiencias que se tenían en la organización, y sin duda una de las más importantes, es que no se contaba con las descripciones de puesto actualizadas.

El proceso de reclutamiento y selección lo realizaban las becarias y utilizaban todas las fuentes de reclutamiento posibles, como el periódico, los carteles, los volantes, mantas, ferias de reclutamiento, intercambio de cartera con otras empresas, etcétera; posteriormente aplicaban dos entrevistas a los candidatos, una inicial y otra profunda para verificar si cubrían con el perfil y las políticas que la empresa exigía, además de la aprobación del jefe del área solicitante.

Todo candidato que pasaba estos filtros se enviaba a las instalaciones de COMETRA donde finalmente, a través de una nueva entrevista, verificación de toda la documentación personal del candidato, y el examen médico, decidían si ingresaban o no los candidatos enviados.

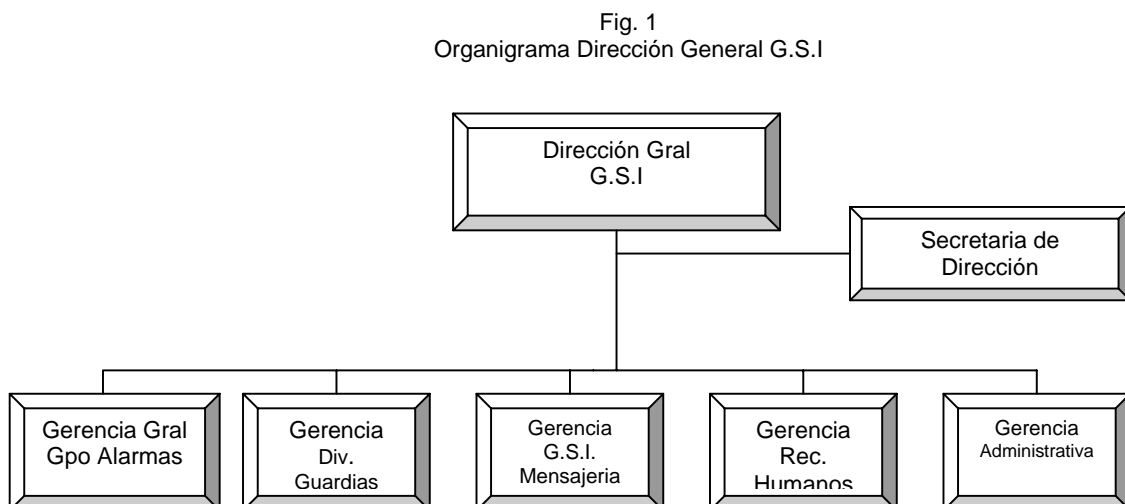
Así pues, COMETRA realizaba todo el proceso administrativo de contratación, además de la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, que posteriormente reportaba a Grupo Alarmas, donde finalmente los nuevos empleados se integraban a la organización.

3.3 Estructura y organigrama actual de Grupo Alarmas

Las empresas suelen considerarse en razón de su magnitud como: pequeña, mediana y grande. Grupo Alarmas en este caso se considera una empresa mediana, ya que como se mencionó, su plantilla es de 400 empleados aproximadamente.

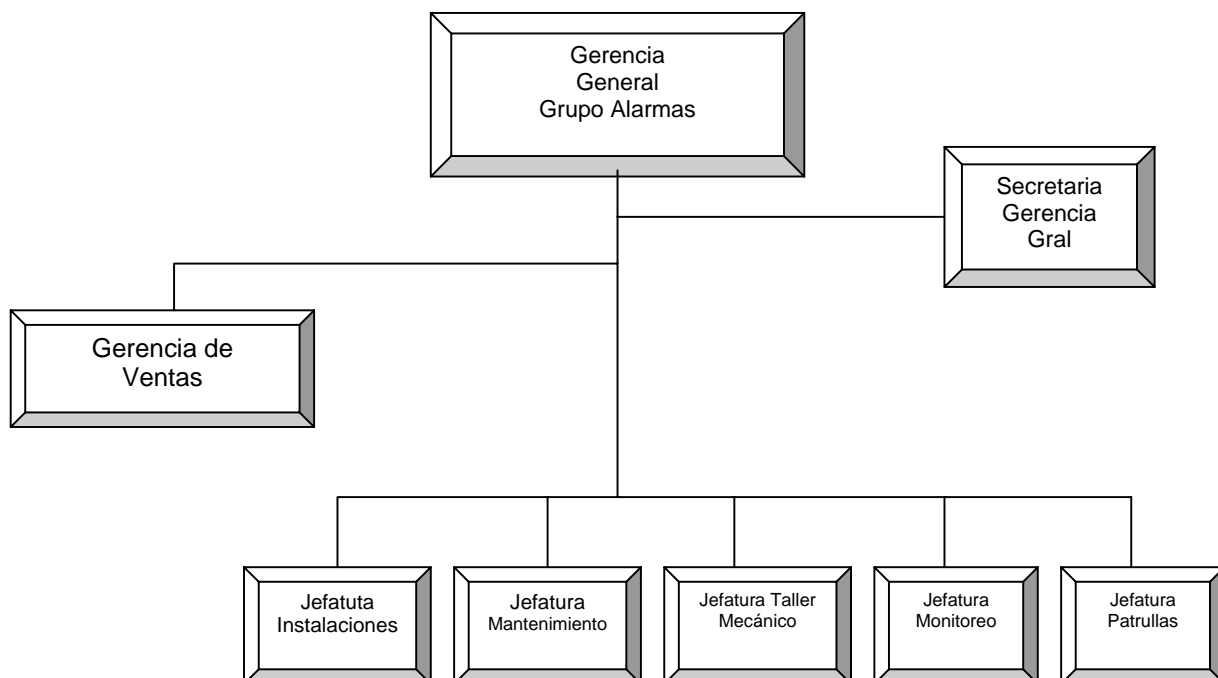
El tipo de estructura de estas empresas suele ser jerárquico o de forma piramidal, con la dirección en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central y los trabajadores en la base.

Grupo Alarmas está estructurada de inicio por el Director General de Grupo Servicios Integrados, de quien depende directamente la Gerencia General de Grupo Alarmas, cuyas funciones son dirigir mediante los planes y programas que elabora, y a partir de las políticas que se le asignan para alcanzar los objetivos de esa planeación. Dentro de esta planeación prevé estrategias de acción para amortiguar situaciones que afecten directamente a la empresa.



De la Gerencia General se desprenden los puestos que directamente le reportan, siendo éstos: los Gerentes de ventas, el Jefe de Instalaciones, el Jefe de Mantenimiento, el Jefe del Taller Mecánico, el Jefe del área de Monitoreo y finalmente el Jefe de Patrullas.

Fig. 2
Organigrama Gerencia General
Grupo Alarmas

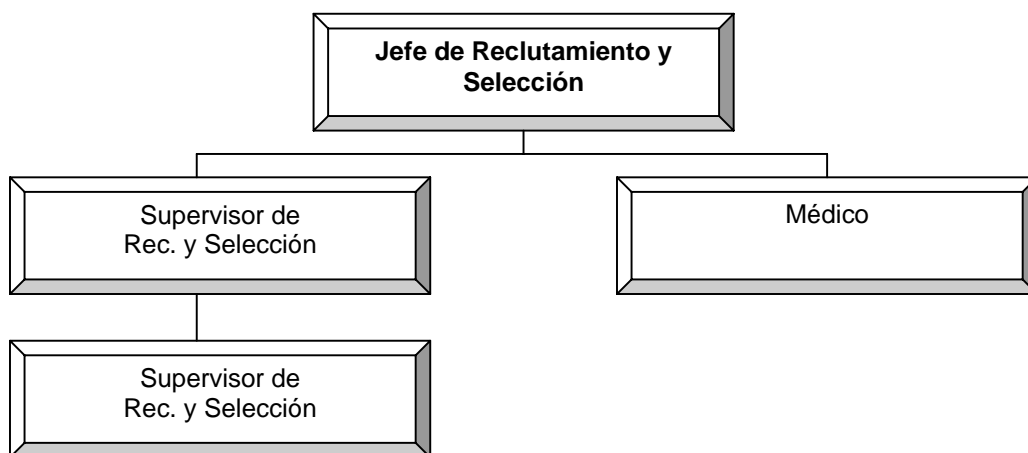


Dado que en la actualidad una de las necesidades principales para toda organización es elevar tanto la productividad como la calidad del servicio, Grupo Alarmas creó el departamento para que realizara todo el proceso que conlleva la contratación de personal.

Se integra entonces el departamento de Reclutamiento y Selección de la siguiente manera:

- Jefe de Reclutamiento y Selección.
- Supervisor de Reclutamiento y Selección.
- Auxiliar de Reclutamiento y Selección.
- Medico

Fig. 2
Organigrama del Departamento de Reclutamiento y Selección
Grupo Alarmas



Sus funciones son:

Jefe de reclutamiento y selección. Supervisa, coordina, controla y ejerce funciones del personal asignado al área para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades. Asimismo, coordina requisiciones de personal, elabora informes mensuales, evalúa la efectividad de los diferentes medios de reclutamiento. Revisa los procesos de contratación para poder cubrir en tiempo y cantidad las vacantes. Además, coordina ingresos en nóminas, verifica el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección.

Supervisor de reclutamiento y selección. Coordina al personal en el proceso de reclutamiento y selección, así como en la contratación para que esto se lleve a cabo de la manera más eficaz, asimismo reporta todo lo referente al trabajo del área al jefe de reclutamiento.

Auxiliar de reclutamiento y selección. Dota a la empresa del personal idóneo a través de un adecuado reclutamiento, selección y contratación. Para ello realiza entrevistas a candidatos, lleva a cabo el proceso de contratación, aplica y evalúa exámenes psicométricos, además de elaborar el reporte del mismo. También elabora expedientes, hace evaluaciones de desempeño, boletina vacantes y realiza intercambio de cartera con otras empresas.

Medico. Realiza valoración médica al personal de nuevo ingreso para determinar si es apto para el trabajo a desempeñar.

De la experiencia profesional que se reporta más adelante, están las ventajas y condiciones que ofrecía la empresa para el crecimiento personal y profesional, que permitió que la autora fuera escalonando peldaños dentro del área, ocupando de inicio el puesto de Auxiliar de reclutamiento, posteriormente ascendió al de Supervisora, y finalmente ocupó el cargo de Jefe de reclutamiento y selección.

CAPITULO 4

PROCESO DE ELABORACION DE LOS ANALISIS DE PUESTOS DE GRUPO ALARMAS

Como se ha visto, el psicólogo industrial desempeña un papel muy importante para la organización debido a que puede colaborar en diferentes funciones y actividades.

En el caso del presente reporte, se expone la experiencia profesional de la autora en la elaboración de los análisis de puestos, como una de las actividades más relevantes realizada dentro de la empresa Grupo Alarmas, ya que esto permitió establecer las bases para realizar todos los procesos administrativos del departamento de Reclutamiento y Selección.

4.1 Problemática

Grupo Alarmas buscaba consolidarse como una empresa competitiva en el mercado ofreciendo un servicio de calidad, sin embargo, no contaba con una estructura organizacional adecuada a las exigencias, pues no se tenía totalmente estructurado un departamento de Reclutamiento y Selección, y de igual forma no se contaba con perfiles de puestos acordes a las necesidades de la organización, debido a que dependía administrativamente de su filial COMETRA y el proceso de selección y contratación se realizaba por el personal y en las instalaciones de dicha empresa, con base a sus lineamientos de contratación y a sus perfiles de puestos.

Lo anterior tenía diferentes repercusiones para la organización. De inicio el personal que hacía labores de reclutamiento dentro de Grupo Alarmas, al no participar en el proceso completo de reclutamiento y selección de personal, desconocía la estructura y funcionamiento de la empresa, pues era el personal de COMETRA el que se relacionaba directamente con los ejecutivos de la empresa.

También, el hecho de que los candidatos eran enviados de una empresa a otra, y de un domicilio a otro, le restaba seriedad y credibilidad a la organización, por lo que muchos solicitantes no regresaban a completar sus trámites de contratación.

Pero sin duda, el principal problema era el no contar con descripciones de puestos propios del Grupo Alarmas, que le permitieran seleccionar al personal más idóneo para ocupar los diferentes puestos y así evitar la rotación del personal e incrementar la mejora en el servicio, además de alcanzar la satisfacción en el ambiente laboral y personal.

4.2 Metodología de Trabajo

Con las necesidades que planteaba la organización, la Dirección General del Grupo Seguridad Integral autorizó las plazas para los puestos de Supervisora y seis auxiliares de Reclutamiento y Selección, conformándose así el departamento de Reclutamiento y Selección de Grupo Alarmas.

Ya integrado el departamento, la Dirección General solicitó, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, la elaboración del análisis de puestos de la empresa.

4.2.1. Objetivo

Elaborar los análisis de todos los puestos existentes de Grupo Alarmas, para así obtener las descripciones de los mismos y llevar a cabo todo el proceso de Reclutamiento y Selección de acuerdo a las necesidades de la organización.

4.2.2. Procedimiento

El proceso de elaboración de los análisis de puestos de Grupo Alarmas implicó una serie de pasos y actividades a seguir para alcanzar los objetivos, los cuáles se mencionan a continuación.

4.2.2.1. Selección del método de trabajo y del instrumento de recopilación de la información

Inicialmente, las psicólogas participantes en la elaboración de los análisis de puestos de Grupo Alarmas hicieron una revisión teórica y conceptual acerca del tema, es decir, sobre el análisis de puestos, esto para una mejor comprensión de sus fundamentos, propósitos y proceso. A partir de esta revisión, se eligió el método para la recopilación de la información para obtener las características, las actividades, los requerimientos y el perfil de los puestos.

Se seleccionó el método del cuestionario por considerarlo el más conveniente en cuanto a tiempo y aplicación; se usó el formato diseñado por Grados (1990)(ver anexo 1).

Para complementar este cuestionario y confirmar la información, se eligió también la entrevista. Este medio se considera esencial para la descripción de puestos, pues nadie puede proporcionar mejor la información que aquel que realiza o desempeña el puesto de trabajo.

4.2.2.2. Campaña de Información

El siguiente paso fue realizar una campaña de información a todo el personal del Grupo para involucrarlos en el trabajo que se pretendía realizar.

Esto se llevó a cabo de inicio con los Gerentes y Jefes de departamentos a través de juntas de trabajo, en donde se les hizo saber en qué consistían los análisis de puestos, sus propósitos y beneficios, qué significaba su realización para la organización y el papel que desempeñaba cada integrante de la organización para alcanzar el objetivo.

Posteriormente, se pidió tanto a los Gerentes como a los jefes de departamento, que transmitieran al personal a su cargo la información recibida.

4.2.2.3. Obtención de la información

En esta etapa del proceso, se siguieron varios pasos para la recogida de la información, los cuales se mencionan a continuación.

Paso 1. Se seleccionó al personal de quienes se obtendría la información, esto se hizo con la colaboración de los jefes de departamento, pues ellos eran quienes conocían mejor a su personal. Se decidió seleccionar a un titular de cada uno de los puestos que integraban la organización de acuerdo a su desempeño y a la antigüedad dentro de la misma.

Paso 2. Se distribuyó el trabajo entre las psicólogas encargadas de llevar a cabo el proceso de elaboración.

La distribución se hizo por departamentos, asignando 2 departamentos a tres de las psicólogas y a las tres psicólogas restantes les fue asignado un departamento.

De esta forma, cada analista o psicóloga se encargó de realizar todo el proceso de elaboración del análisis de todos los puestos que conformaban el departamento que se les había asignado. Fueron nueve departamentos y en total 46 puestos elaborados en esta etapa, los cuales se enlistan a continuación.

- Secretaria de la Gerencia México
- Gerente de ventas
- Supervisor de atención a clientes
- Operador de atención a clientes
- Secretaria de ventas
- Ejecutivo de cuenta
- Telemarketing
- Secretaria de ventas masivas
- Supervisor

- ❑ Comisionista
- ❑ Secretaria de proyectos especiales
- ❑ Gerente de ventas
- ❑ Secretaria de ventas
- ❑ Ejecutivo de cuenta
- ❑ Jefe de instalaciones de proyectos especiales
- ❑ Técnico de proyectos especiales
- ❑ Jefe de instalaciones
- ❑ Secretaria de instalaciones
- ❑ Supervisor
- ❑ Técnico de instalaciones
- ❑ Ayudante general
- ❑ Técnico laboratorista
- ❑ Jefe técnico de monitoreo
- ❑ Secretaria de monitoreo
- ❑ Supervisor de down-loading
- ❑ Supervisor de clientes especiales
- ❑ Operador de clientes especiales
- ❑ Supervisor de turno
- ❑ Operador
- ❑ Jefe de patrullas
- ❑ Supervisor de turno
- ❑ Motociclista
- ❑ Operador de patrullas
- ❑ Radio operador
- ❑ Jefe de servicios
- ❑ Secretaria de servicios
- ❑ Supervisor de mantenimiento
- ❑ Técnico
- ❑ Ayudante
- ❑ Jefe de mantenimiento automotriz
- ❑ Mecánico
- ❑ Ayudante de mecánico
- ❑ Mecánico de motos
- ❑ Hojalatero
- ❑ Ayudante de hojalatero

Los puestos de los altos ejecutivos de la organización fueron elaborados por la Jefa del departamento de Reclutamiento y Selección, siendo éstos los siguientes:

- ❑ Gerente General Alarmas
- ❑ Secretaria
- ❑ Gerente México
- ❑ Gerente Sucursales
- ❑ Gerente de Ventas Masivas
- ❑ Ejecutivo de Cuentas Especiales

- Gerente de Proyectos Especiales
- Gerente de Recursos Humanos

Finalmente, los análisis del área de Recursos Humanos se hicieron en equipo, con la participación de todo el departamento de Reclutamiento y Selección, los cuales son:

- Secretaria de Recursos Humanos
- Jefe de Reclutamiento y Selección
- Supervisor de Reclutamiento y Selección
- Auxiliar de Reclutamiento y Selección
- Medico
- Jefe de Capacitación
- Auxiliar de Capacitación
- Jefe de Relaciones Laborales
- Asistente de Relaciones Laborales
- Jefe de Control Gubernamental
- Auxiliar de Control Gubernamental
- Jefe de Seguridad Social
- Auxiliar de Seguridad Social
- Jefe de Nóminas
- Auxiliar de Nóminas
- Jurídico
- Asistente de Jurídico

En el anexo 2, se muestran las descripciones de puestos del Operador de Atención a Clientes y otro correspondiente a la Gerencia General de Grupo Alarmas, como ejemplo del análisis realizado en un puesto operativo, y otro en un puesto gerencial.

Paso 3. Una vez distribuido el trabajo, se inició con la aplicación del cuestionario diseñado por Grados, esto se hizo por departamento de manera grupal, es decir, con todos los titulares seleccionados de cada uno de los puestos de cada departamento.

Posteriormente, este cuestionario fue revisado, analizado y verificado en forma individual a través de la entrevista con la persona seleccionada del puesto y con el jefe inmediato para corroborar y clarificar la información obtenida.

Debido a que este cuestionario resultó largo y con mucha información, y para sistematizar más rápido los datos que se requerían, la jefa del Departamento de Reclutamiento y Selección elaboró un nuevo cuestionario tomando de base el de Grados, pero estructurado con los datos específicos que se querían obtener (ver anexo 3).

Paso 4. Ajustado el cuestionario a las necesidades de la empresa, se procedió a realizar nuevamente la recopilación de la información de todos los puestos en donde participaron la psicóloga, el titular del puesto y el jefe inmediato de éste para elaborar la descripción del puesto final.

Estos cuestionarios fueron revisados y verificados por las analistas ya que de los datos obtenidos se iniciarían las descripciones de puestos definitivas.

4.2.2.4. Integración de la Información y elaboración del Formato

En esta etapa la Jefa del departamento de Reclutamiento y Selección elaboró el formato de descripción de puestos (ver anexo 4). En este formato se procedió a hacer el llenado con la información concerniente a cada puesto.

Al concluir las descripciones de puestos se entregaron para revisión y visto bueno de los jefes de cada departamento, para así proceder a la firma de aprobación, o en caso contrario, para realizar las correcciones pertinentes.

4.2.2.5. Autorización de las descripciones de puestos

Por último, las descripciones de puestos fueron firmadas por la Gerencia de Recursos Humanos dando así por concluido el trabajo de elaboración. Sin embargo, se considera conveniente señalar que constantemente se cambiaron las descripciones de puestos, ya que por necesidades específicas de la organización, los objetivos de una gerencia eran cambiados, lo que daba origen a nuevos puestos, o bien, desaparecían puestos que ya existían. Esto traía como resultado la revisión o rediseño de los puestos que formaban parte de la organización.

4.3. Resultados y logros alcanzados

Si bien, el principal objetivo que se pretendía alcanzar era contar con las descripciones de puestos para implantar el adecuado proceso de reclutamiento y selección dentro de Grupo Alarmas, la elaboración de los análisis de puestos trajo consigo diferentes beneficios adicionales a todos los niveles de la organización, tanto para los directivos y empleados como para el propio departamento de Reclutamiento y Selección, y a la empresa en general.

En total se realizaron 71 análisis de puestos de todos los departamentos de Grupo Alarmas, obteniendo así el igual número de descripciones de puestos.

Con ello, los beneficios que trajo a la empresa fue de inicio que ésta logró independizarse totalmente de COMETRA, adquiriendo una identidad organizacional propia. Asimismo le permitió coordinar y organizar las actividades de la empresa de una manera más eficiente.

De manera particular, el análisis de puestos le permitió al área de Recursos Humanos:

- Conocer cómo funcionaba la organización y su estructura.
- Realizar el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso de manera adecuada.
- Orientar al Departamento de Capacitación para detectar las necesidades de capacitación, formación y desarrollo del personal.
- Proporcionar las bases para la valuación de puestos
- Implantar un adecuado sistema de evaluación del desempeño

A los Directivos les ayudó a:

- Planear y distribuir mejor el trabajo.
- Conocer las habilidades y conocimientos que debían tener los trabajadores , y por tanto, seleccionar y desarrollar al personal de nuevo ingreso.

A los trabajadores les ayudó a:

- Conocer sus responsabilidades, los requisitos que debían cubrir para ascender y,
- Los orientó para solicitar cursos de capacitación.

Por lo anterior, se concluye que el objetivo planteado se alcanzó con la realización de las descripciones de puestos, en tanto éstas permitió al personal del Departamento de Reclutamiento y Selección conocer bien las habilidades, conocimientos y el perfil que debía tener el personal de nuevo ingreso, así como proveer a la organización del factor humano acorde a las necesidades de la misma.

4.4. Dificultades en el proceso del análisis de puestos: sus soluciones

A lo largo del presente reporte se ha venido mencionando la importancia que tienen los análisis de puestos y lo que representan para una organización contar con éstos.

Pero resulta conveniente mencionar también los problemas que se presentaron durante su elaboración, los retos por superar, y las dificultades que se pueden evitar para futuros análisis.

La falta de referentes conceptuales y metodológicos por parte de las psicólogas para realizar el análisis, fue sin duda el principal problema, ya que con todo y la revisión teórica realizada, ésta no fue suficiente para entender toda la complejidad del proceso, así como la terminología utilizada para tal fin.

La campaña de información y sensibilización realizada sobre la importancia del análisis de puesto, no tuvo el impacto esperado, ya que no se contó con la

participación que se esperaba del personal, pues mostraban apatía y desinterés al solicitarles la información requerida.

La terminología utilizada en los cuestionarios resultó difícil de entender para algunas personas, por lo que las analistas constantemente debían intervenir para asesorarles.

El hecho de aplicar dos cuestionarios, y a su vez las dos entrevistas, repercutió en una considerable pérdida de tiempo, además de la inconformidad del personal.

Para intervenciones futuras que permitan un proceso más ágil y eficiente, se recomienda cuidar los siguientes aspectos:

- Preparar y capacitar con anticipación a las analistas para que realicen el trabajo eficientemente.
- Elaborar y diseñar un método de trabajo que permita orden y sistematización en la elaboración de los análisis de puestos.
- Plantear objetivos generales y específicos.
- Establecer tiempos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

Para el buen funcionamiento de una organización, se requiere de la conjugación de varios elementos, pero sin duda, el factor humano es el más importante, principalmente en una empresa que presta un servicio, pues es el que da vida y movimiento a la misma.

Como hemos revisado en el trabajo, se debe contar con personal capacitado para cada puesto que compone la organización y así alcanzar altos niveles de calidad y productividad para poder competir en el mercado.

Es el área de recursos humanos, y en particular el departamento de Reclutamiento y Selección, el que se encarga de proveer del factor humano, pero para poder llevar a cabo el proceso de selección de candidatos idóneos, se debe contar con perfiles de puestos previamente elaborados debido a que proporcionan un conocimiento claro de los deberes del empleado y las exigencias de contratación que servirán de base a sus operaciones.

Para poder realizar esto, el análisis de puestos es de gran utilidad para el psicólogo del trabajo, pues constituye un método indispensable en las diversas actividades que tiene dentro de la organización, de hecho es considerado como el método con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, pues aporta beneficios a todos los niveles de la organización.

En el caso particular del presente reporte, el análisis de puestos sirvió de gran ayuda para el área de reclutamiento y selección, pues proporcionó las bases para la elaboración de los perfiles de todos los puestos que conforman Grupo Alarmas, y con ello se permitió llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de una manera más clara y sencilla, siendo éste el principal objetivo que se pretendía alcanzar, pues al tener el conocimiento preciso de todos los deberes y responsabilidades del puesto, así como de las características tanto intelectuales como físicas del candidato, permitió que el trabajo se realizara en menor tiempo y con mayor calidad.

Además, la definición de los perfiles de puestos, permitió la implantación del sistema de evaluación del desempeño, ya que al conocer cómo y de qué manera debía desempeñar su trabajo un empleado, se evaluaba en tiempo y forma si el ocupante de un puesto cumplía con los requerimientos del mismo y con las necesidades de la organización .

Es necesario recordar que no solo el departamento de Reclutamiento y Selección colaboró en la elaboración de las descripciones finales, sino que se contó con la participación de todos los departamentos. Esto permitió que los jefes de cada área visualizaran cómo estaba estructurada toda la organización, su área

y/o departamento, las actividades que el personal a su cargo desempeñaban, y hasta las funciones que él mismo debía realizar.

Adicionalmente al cumplimiento de las expectativas de la empresa, el trabajo reportado representó una oportunidad para el crecimiento profesional de la psicóloga, ya que sin experiencia y con poco tiempo de haberse insertado en el campo laboral, su intervención en la elaboración de los análisis y descripción de puestos le permitió conocer e involucrarse a detalle en todos los procesos del área de recursos humanos.

De esta forma, se adquirieron conocimientos y habilidades para intervenir en las diferentes actividades como fueron: elaboración de requisiciones de personal, reclutamiento y selección de personal, contratación, evaluación del desempeño, elaboración de reportes mensuales, promoción de puestos, transferencias y ascensos, ingresos en nóminas, elaboración de expedientes, entre otras.

La formación profesional y el desarrollo de estas habilidades posibilitaron a la psicóloga escalar puestos en el área de reclutamiento y selección. Inició con el puesto de becaria, posteriormente ocupó el de Auxiliar del departamento, después fue ascendida al puesto de Supervisora, y finalmente, ocupó el puesto de Jefe de Reclutamiento y Selección.

En este sentido, cabe mencionar que si bien durante la formación profesional recibida se proporcionaron los elementos básicos para incursionar en cualquier área de la psicología, no se brindaron las herramientas básicas como lo son las pruebas psicométricas para el desempeño en el área de la psicología laboral. En tal sentido, se sugiere incluir materias en el plan de estudios que faciliten una formación profesional más completa y adecuada de acuerdo a las exigencias del mercado laboral. Para ello se propone que:

- se introduzca en el plan de estudios de la carrera una materia de psicometría y,
- se integre la práctica dentro del área organizacional, como parte del servicio social.

De igual forma, el psicólogo deberá promover su propia actualización constante por los cambios y exigencias a los que tienen que responder las organizaciones con la finalidad de eficientar sus recursos humanos. Deberá aprovechar así los nuevos métodos para llevar a cabo el proceso de selección de personal; entre ellos está el modelo de competencias laborales que se fundamenta en el desarrollo del recurso humano a través de la identificación y potencialización de sus habilidades, actitudes y aptitudes, que les permitan ser competentes y a las empresas, tener un alto grado de competitividad.

Finalmente, como se pudo apreciar, el análisis y descripción de puestos es un paso fundamental para la realización de muchas funciones de la organización, pero sin duda uno de los más importantes para el departamento de Reclutamiento y Selección, en tanto le permite eficientar el proceso de selección del personal, al ser pieza clave para que la organización funcione; sin embargo, se debe tener presente, al momento de llevar a cabo un análisis, que el o los analistas que van a realizar el trabajo, conozcan y manejen bien sus métodos, que se planee con base a objetivos a partir de un plan de trabajo, se contemple un proceso sistematizado y estructurado para que el resultado sea exitoso y permita a la organización alcanzar buenos resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, L. (2003) **La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo.** (En red). Disponible en: www.arearh.com/rhh/descripcion_de_puestos.htm. Consultado 26 Junio 2006.
- Arias, F. (1986). **Administración de recursos humanos.** México: Trillas.
- Blum, I. y Naylor, C. (1985). **Psicología industrial.** México.: Trillas.
- Castillo, M. C. (1994). **El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicado a una empresa privada.** Tesis de licenciatura no publicada. México: UNAM, Facultad de Estudios Iztacala., UNAM,
- COPARMEX (2002). **La inseguridad pública en México** Disponible en: www.coparmex.org.mx.
- Curiel, B. (1962). **El psicólogo: vocación y formación universitaria.** México: Porrúa Hermanos.
- De Ansorena y C. Álvaro (1999). **15 pasos para la selección de personal con éxito.** Barcelona: Paidós.
- De Cenzo, A. y Robbins, P. (2003). **Administración de Recursos Humanos.** México: Limusa.
- Gama, M. A. E. (1990). **Manual para la enseñanza del análisis de puestos.** Tesis de licenciatura no publicada. Ciudad universitaria, Facultad de psicología, UNAM.
- Grados, J. (1990). **Inducción, reclutamiento y selección.** México: El mundo moderno.
- Grados, J. (2001). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.** México: Manual moderno.
- Hernández, G. (2004). **México, rentable para seguridad.** El universal. (En red) Disponible en: www.eluniversal.com.mx. Consultado 26 Junio 2006.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). **Elementos de administración.** México: McGraw -Hill.
- Ley Federal del trabajo.** (1992). México: Porrúa.
- Marmolejo, K. (2002). **Psicología organizacional y las competencias del psicólogo de la FES Iztacala .** Tesina. México: UNAM, Facultad de Estudios Iztacala UNAM.
- Muchinsky, P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional.** México: Thompson Learning.
- Munduate, L. (1997). **Psicología social de la organización. Las personas organizando.** Madrid: Edit. Pirámide.
- Reyes, A. (2004). **El análisis de puestos.** México: Limusa.
- Rodríguez, A. (1988). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Pirámides.

Schein, E. (1982). **Psicología de la organización** . México: Prentice Hall.

Spector, P. (2002). **Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica** . México: Manual moderno.

ANEXOS

ANEXO 1

ANALISIS DE PUESTOS

1. Puesto:

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva en el? _____

¿Cuál es el numero de empleados en el puesto? _____

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? _____

¿Hay en la empresa otros puestos semejantes al suyo? _____

¿Cuáles son esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

2. Ubicación:

¿En qué departamento, sección o taller esta ubicado su puesto?

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? _____

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? _____

¿Cuáles son los puestos bajo su mando? _____

¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo? _____

3. Reporta:

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato _____ para _____

Jefe superior _____ para _____

Reporta además a: _____

Para _____

4. Relaciones internas:

¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto?

Ascendentes _____
Puestos sobre su nivel

Descendentes _____
Puestos bajo su nivel

Horizontales _____
Puestos de su mismo nivel

5. Relaciones externas:

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con quién?	¿Para qué?	¿Con qué frecuencia? (en qué porcentaje)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

6. Descripción genérica:

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, qué función cubre y qué finalidad tiene.

7. Descripción específica:

a. ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Horas aproximadas

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b. ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?

(Repetidas a intervalos regulares)

Horas

Frecuencia}

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Secundaria	1	2	3		
Preparatoria o equivalente	1	2	3		¿Cuál?
Carrera corta	1	2	3		_____
Carrera profesional	1	2	3	4	5
Carrera técnica	1	2	3	4	
Oficio (número de años)	_____				_____

10. Experiencia

a. ¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?

	¿En qué puestos?	¿Cuánto tiempo?
Fuera de la empresa	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
Dentro de la empresa	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

b. ¿De qué puesto pasa al actual?

c. ¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñara eficientemente sus labores?

Días _____ Meses _____
 Semanas _____ Años _____

11. Criterio:

Exige el criterio para realizar su trabajo:

a. ¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida?

_____ Explique _____

b. ¿Que usted mismo lo organice diariamente de forma distinta? _____
 Explique _____

c. ¿Que tome decisiones y resuelva problemas? _____ Señale cuáles _____

Toma de decisiones y resolución de problemas:

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Pocas veces	()	()	()	()

Con poca frecuencia	()	()	()	()
Frecuentemente	()	()	()	()
Constantemente	()	()	()	()

12. Iniciativa:

El puesto exige iniciativa:

- a. Normal a todo trabajo ()
- b. En ocasiones sugerir métodos, mejoras para su trabajo ()
- c. Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos ()
- d. Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos ()
- e. Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas ()
- f. En caso de que se le presente algún problema ¿quién lo resuelve?

Usted mismo _____

Supervisor _____

El jefe del departamento _____

Otra persona _____ ¿Quién? _____

13. Requisitos para el puesto:

a. Exige el puesto algún requisito acerca de

¿Sexo? _____ ¿edad? _____ ¿estado civil? _____

b. ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

%

%

Resistencia física _____ Habilidad manual _____

Percepción _____ Habilidad mecánica _____

Memoria _____ Razonamiento _____

Creatividad _____ Expresión oral _____

Expresión escrita _____ Don de mando _____

c. ¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?

d. Exige el puesto:

%

atención concentrada intermitente () _____

atención concentrada constante () _____

atención dispersa () _____

intermitente

constante

esfuerzo visual _____

esfuerzo auditivo _____

14. Responsabilidad:

a. Bienes:

¿Qué o cuales?

Papelería _____

Archivo _____

Mobiliario _____

Despacho _____

Maquinaria y/o aparatos

Herramientas _____

Dinero _____ Cantidad \$ _____

Documentos _____ Cantidad \$ _____

-al portador _____ ¿cuáles? _____

-nominativos _____ ¿cuáles? _____

Posibilidad de pérdida _____ Remota _____ Fácil _____

Señale cuáles _____

b. Trámites:

Para considerar este punto, debe tomar en cuenta los posibles actos o circunstancias que, en el ejercicio normal de su trabajo y debido a algún error involuntario, perjudiquen a su trabajo, su departamento, otro departamento o a la empresa, hasta que dicho error sea descubierto.

Monto económico aproximado \$ _____

Tipo de trámite

Causa del daño

Probabilidad de que ocurra

Actividad involuntaria que lo causa

c. Supervisión:

¿Realiza usted en su puesto alguna supervisión _____

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

¿Qué trabajos supervisa? _____

d. Discreción:

¿Tiene usted, en el desempeño de su puesto, acceso a datos confidenciales? _____

Señale cuáles:

	()	25%	50%	75%	100%
Métodos y procesos de fabricación	()	_____	_____	_____	_____
Proyectos nuevos	()	_____	_____	_____	_____
Cambio de materiales	()	_____	_____	_____	_____

Planos y diseños () _____
Políticas generales de la empresa () _____
Políticas de ventas () _____

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción?

¿Podría deducirlos en el desarrollo de sus labores fácilmente? _____

¿Por qué? _____

e. Contacto con el público:

En el desempeño de su puesto ¿tiene usted contacto con el público? ___

¿Con quiénes?

Frecuencia

¿Qué daños puede ocasionar el dar un trato inadecuado a estas personas?

15. Clima de trabajo:

a. ¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

% Aproximado

Bien ventilado _____

Frío _____ Caliente _____ Templado _____

Extremoso _____

Iluminado _____

Ruidoso _____

b. ¿En qué posición se desarrollan sus labores?

De pie _____ Sentado _____ Caminando _____

Agachado _____ Otras posturas _____

c. ¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono _____ Normal _____

Rutinario _____ Variado e interesante _____

16. Riesgos y enfermedades:

En el desempeño de sus labores, ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone? Enumérelos.

Tipo de lesión: _____

Causas:

% Frecuencia

Número de días de gravedad

ANALIZÓ _____

REVISÓ _____

FECHA _____

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TÍTULO:	Operador de Atención a clientes	CÓDIGO:	
UBICACIÓN:	Jefatura de Atención a clientes	ORG.No:	No. DE REV:
PUESTO AL QUE REPORTA:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisor de Atención a clientes 		
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ninguna 		
MISION DEL PUESTO:	Establecer un enlace entre la empresa (su área de servicio) y cliente para brindar apoyo y orientación en caso de dudas con su servicio o facturación.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brindar apoyo a los clientes ■ Canalizar llamadas de emergencia ■ Aclaración de dudas a clientes ■ Asegurarse de la solución del problema 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dar seguimiento a los reportes ■ Mantener contacto con el área técnica ■ Informar al jefe inmediato del número de reportes emitidos y el status 	
RELACIONES			
	INTERNAS		EXTERNAS
CON Facturación Cobranza	PARA Apoyo en el control de facturas Status de la cuenta del cliente	CON Clientes	PARA Orientación y apoyo en solución de problemas
PERFIL DEL PUESTO			
REQUISITOS			
ESCOLARIDAD: Bachillerato concluído			
EDAD: 20 a 30 años			
SEXO: Indistinto			
ESTADO CIVIL: Indistinto			
EXPERIENCIA: 1 año en atención a clientes			
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manejo básico de PC ■ Solución de problemas 		
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Facilidad de palabra ■ Tolerancia 		
ELABORÓ PUESTO	REVISÓ PUESTO	APROBÓ PUESTO	
REVISION -0			FPRH-01-02

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO: Gerente General Grupo Alarmas	CÓDIGO:	
UBICACIÓN: Dirección General G.S.I	ORG.No:	No. DE REV:

PUESTO AL QUE REPORTA:	■ Dirección General	
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerencia Ventas ■ Jefatura instalaciones ■ Jefatura Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jefatura Mantenimiento ■ Jefatura Taller Mecánico ■ Jefatura Patrullas

MISION DEL PUESTO:	Controlar y administrar correctamente las áreas de la Gerencia General para incrementar la productividad y rentabilidad de los servicios.
---------------------------	---

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisar el buen funcionamiento de cada una de las áreas. ■ Llevar a cabo la correcta administración de los recursos de la gerencia. ■ Asegurarse del cumplimiento de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brindar apoyo y capacitación al personal a su cargo. ■ Incrementar la rentabilidad del negocio. ■ Reportar a la Dirección de los avances, logros y resultados.
--------------------------------------	--	--

RELACIONES			
INTERNAS		EXTERNAS	
CON Dirección General	PARA Informes de resultados Seguimiento de resultados y planeación de estrategias de trabajo.	CON Clientes	PARA Cierre de negocios
Areas a su cargo	Administración de personal Administración de recursos financieros.	Proveedores	Negociación de adquisiciones.
Recursos Humanos Gcia. Administrativa			

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Licenciatura concluída áreas económicas administrativas.

EDAD: 30 a 45 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

EXPERIENCIA: 3 años en puesto similar

CONOCIMIENTOS:
HABILIDADES:

- Administración de negocios
- Administración de personal
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Manejo de conflictos
- Negociación

ELABORÓ
PUESTO

REVISÓ
PUESTO

APROBÓ
PUESTO

REVISION -0

FPRH-01-
02

ANEXO 3

ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Nombre del puesto: _____

2. Ubicación: _____

3. Reporta a: _____
Personal a su cargo: _____

4. ¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto? _____
¿Para qué? _____
¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto? _____
¿Para qué? _____

5. Descripción genérica.
Describa brevemente en qué consiste su trabajo, qué función cubre y qué finalidad tiene.

6. Especificación del puesto.
¿Qué conocimientos específicos requiere para desempeñar su puesto?

¿Para qué? _____

7. Escolaridad.
¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto? _____

8. Experiencia.
¿Cuál es la experiencia previa que usted a tenido? (Dentro y fuera de la empresa).

9. Habilidades.
¿Qué habilidades cree usted que se requiere para ocupar el puesto, y por qué?

10. Requisitos para el puesto.
Qué es lo que requiere el puesto en cuanto a:

Sexo: _____
Edad: _____
Estado civil: _____

ANALIZÓ _____

REVISÓ _____

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TÍTULO:	CÓDIGO:	
UBICACIÓN:	ORG.No:	No. DE REV:
PUESTO AL QUE REPORTA:	▪	
PUESTOS QUE LE REPORTAN:	▪	▪
MISION DEL PUESTO:	▪	
MISION DEL PUESTO:	▪	
MISION DEL PUESTO:	▪	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	▪	▪
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	▪	▪
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	▪	▪
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	▪	▪
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	▪	▪
RELACIONES		
INTERNAS		EXTERNAS
CON	PARA	CON
		PARA
PERFIL DEL PUESTO		
REQUISITOS		
ESCOLARIDAD:		
EDAD:		
SEXO:		
ESTADO CIVIL:		
EXPERIENCIA:		
CONOCIMIENTOS:	▪	
CONOCIMIENTOS:	▪	
HABILIDADES:	▪	
HABILIDADES:	▪	
HABILIDADES:	▪	
HABILIDADES:	▪	
_____ ELABORÓ PUESTO	_____ REVISÓ PUESTO	_____ APROBÓ PUESTO
REVISION -0		