



CENTRO UNIVERSITARIO
INDOAMERICANO

Conocer para Trascender

CENTRO UNIVERSITARIO INDOAMERICANO

INCORPORADO A LA UNAM CLAVE 8909-25

“LA IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS EN RECLUTAMIENTO”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

ROMINA DAFNÉ ROJAS NAVARRO

ASESOR: LIC. MARIA EUGENIA NICOLÍN VERA

TLALNEPANTLA, EDO. MÉXICO, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE	
RESUMEN	3
INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
CAPITULO 1. EMPRESA Y ORGANIZACIÓN	11
1.1 EMPRESA	11
1.2 ORGANIZACIÓN	26
CAPITULO 2. TIPOS DE EMPRESA	26
2.1 MICRO EMPRESA	26
2.2 PEQUEÑA EMPRESA	27
2.2 MEDIANA EMPRESA	28
2.3 MACRO EMPRESA	29
CAPITULO 3. TRABAJO DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	31
CAPITULO 4. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	43
4.1 DEFINICIÓN	43
4.2. ELABORACIÓN	50
4.3. LUGARES DE APLICACIÓN	58
4.4 EJEMPLOS	59
CAPITULO 5. DESCRIPCIÓN DE PUESTO EN EL RECLUTAMIENTO	66
CAPITULO 6. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	71

RESUMEN

En el presente trabajo se destaca la importancia de la descripción de puesto como una herramienta fundamental para optimizar el recurso humano dentro de las organizaciones.

Se hace hincapié en la entrevista, los formatos y la forma de presentarlos, así como la traducción que los mismos se verterán en un perfil que auxiliará al reclutamiento y selección de personal.

Dentro de las ventajas se mencionan a tres niveles: personal, empresarial y productivo, ya que la disminución en la deserción y rotación, da estabilidad así como satisfacción laboral a los trabajadores, quienes se comprometerán con la empresa redituando en el aumento de su productividad al tener claras las exigencias de conocimientos, aprendizajes, y desempeño propios del lugar que ocupa en el organigrama.

Palabras claves: descripción de puestos, reclutamiento, selección, organización, perfil de puesto, empresa.

INTRODUCCIÓN

La descripción de puesto es una parte fundamental de la organización siendo una herramienta de apoyo para las diferentes áreas de la organización, la utilización de ella es en ocasiones cuestionable, ya que de manera inmediata no se observa su utilidad, es por ello que algunas empresas se rehúsan a utilizar dicha herramienta, argumentando que no tenía ningún objetivo, es costosa porque implicaba la elaboración de cuestionarios, entrevista de personas, inserción en el organigrama y sobretodo requiere demasiado tiempo hombre.

Las empresas que se enfrentan al problema de la rotación de personal, bajo rendimiento de trabajadores, despidos, renuncias y con ello la disminución de productividad y el aumento en costo; buscan alternativas a través de la selección de personal y es por ello que deben enfatizar en el perfil de búsqueda, esto los obliga a utilizar las descripciones de puesto dentro de la organización, lo cual beneficiara el rendimiento de los trabajadores para el óptimo desarrollo su trabajo ya que, al cubrir con ciertos lineamientos que requiere el puesto, la empresa podría exigir al mismo el desarrollo de los conocimientos que fueron considerados esenciales en su reclutamiento y que son producto de la descripción de los aprendizajes, aptitudes, experiencia, datos generales, género, manejo de equipo, entre otros que se elaboraron a partir de la mencionada descripción, y por ello constituyen un eje central del plan estratégico de los subsistemas de recursos humanos.

La descripción es una herramienta que nos ayuda a elaborar las funciones y actividades que se tienen que realizar dentro del puesto las cuales también incluye: nombre, el lugar en el organigrama, objetivo, relaciones internas y externas, función, actividades, indicadores, así como el perfil que se diferencia, sin embargo no existe un solo formato o procedimiento para realizarlo, por lo que cada empresa debe elaborarlo de acuerdo a sus objetivos, lo que dificulta la posibilidad de cubrir una vacante o emplearse con un nominación profesional en otra empresa,

Es por lo anterior que ésta herramienta es fundamental en una organización porque dará las pautas para la selección, reclutamiento y evaluación que

permitirá la estabilidad y promoción del factor humano de las organizaciones en general.

Uno de los riesgos que corren la empresa de no tener claro las descripciones de puesto, es que el trabajador no esté a gusto con el trabajo que se le designo posiblemente por falta de conocimiento, experiencia o capacitación, con lo cual puede sabotear su desempeño, en otras ocasiones esas mismas deficiencias provocaran en él enfermedades laborales como estrés, o bien, baja productividad, insatisfacción laboral, ruptura de relaciones interpersonales extra laborales, etc.

Razón por la cual en este trabajo se enfocara específicamente a explicitar la importancia que tiene las descripciones dentro de un subsistema de recursos humanos como lo es reclutamiento y selección, ya que en esta interdependencia descripción-perfil-reclutamiento y selección, esta la base sobre la cual se asienta las relaciones empresa-trabajador. Y se elaborará una propuesta de formatos que nos permitan homogeneizar no solo el procedimiento, sino la formalidad de la presentación de los datos.

JUSTIFICACIÓN

Podríamos remitirnos al término de empresa, desde la tarea artesanal, donde el maestro, tenía varios aprendices a su cargo y en donde no era necesario la descripción del puesto, ya que el trabajo especializado era aprendido a través de la observación y básicamente la experiencia.

Con ésta visión y a raíz de la revolución industrial surgen las empresas, en las cuales el trabajo ya no era artesanal, sino a través de maquinaria que ayudaría a realizar la labor, es por ello, que la enseñanza se realiza a hora a través de instrucciones y capacitación más que de la observación y la importancia del artesano, ahora se convierte en la productividad del trabajador, quien a través de un adecuado uso de las herramientas, aumenta la producción y disminuye los tiempos de elaboración.

Es precisamente en este momento cuando los trabajadores se consideran importantes, si y solo si, saben hacer las cosas, la única manera de aprender era a través de iniciar desde abajo e ir subiendo escalafonariamente hasta dominar una herramienta y permanecer en ese lugar. Desde este enfoque para las empresas no eran necesarias las descripciones de puesto, ya que el número de personas era muy pequeño.

Sin embargo como ya se menciona una de las etapas que impulso el inicio del desarrollo laboral es la revolución industrial donde tuvo como resultado la administración científica; provocando la investigación de nuevos métodos para así establecer un trabajo más eficiente, el padre de este movimiento fue Frederick Taylor.

Las empresa no tenía ninguna herramienta, cuestionarios, evaluaciones para la selección y reclutamiento solo se basaban por medio de la intuición. Sin embargo al paso del tiempo se observaba el desarrollo de los trabajadores en puestos que no correspondían a sus habilidades o a sus misma experiencia por lo que provocaba despidos o renunciaciones. Esto se fue sustituyendo por diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

En la segunda guerra mundial se llevaron a cabo diferentes investigaciones, en el campo de la ingeniería del factor humano, se comenzó a experimentar con diferentes factores ambientales; tecnología, instalaciones, equipo de trabajo, y cuales influía al trabajador, llegando a la conclusión de que los problemas administrativos eran humanos y no mecánicos.

Este boom en la atención del factor humano en las empresas, impulso al psicólogo laboral dentro de todo tipo de organizaciones, enfatizando que, los trabajadores adicionalmente a sus necesidades laborales, tenían necesidades emocionales y psicológicas que se tenían que considerar; y que se verían reflejadas en la satisfacción del trabajador y en su compromiso con su desempeño, mejorando así algunos aspectos como selección, capacitación y contratación.

Al paso del tiempo con los cambios realizados hubo mejora en relación jefe-trabajador, las personas eran más valoradas, convirtiéndose los métodos y funciones de recursos humanos en aspectos fundamentales en la organización.

Las empresas cada vez querían proporcionar una mayor satisfacción al trabajador para así obtener productos de mejor calidad y buenos servicios que los llevaría a obtener más clientes y como consecuencia, más ventas.

Uno de los motivos por los cuales las empresas quieren obtener certificaciones es para comprobar a través de un experto externo la calidad del producto o servicio ofrecido. Una de ellas ISO 9000, que es un sistema de gestión de calidad para que la organización tenga mayor credibilidad en cuantos productos y servicios, así como disminuir producción defectuosa, control de documentos, mejorar su imagen, eficiencia y procedimientos.

En este sexenio 5 mil empresas obtuvieron la certificación de calidad, es decir la cifra aumento 108.3% con respecto al 2001. En México solo se posee 0.16% del total de unidades productivas; uno de los requisitos para aprobar la certificación de calidad es tener completas las descripciones de todos y cada uno de los puestos de la empresa. A pesar de este requisito para la certificación, y el impacto de las descripciones de puesto dentro de la empresa, solo el 43% las aplican por distintas razones, entre estas, la discrepancia tan

enorme que existe no solo en la obtención de la información, sino en la forma de presentarla.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La empresa en una de las áreas de la psicología más importante, junto con la educación y la salud mental, ya que, el psicólogo laboral puede desarrollar y optimizar el factor humano y con ello la producción o el servicio que se preste la organización.

Alguna de las funciones que el psicólogo realiza en la empresa es el reclutamiento y selección; por medio de entrevistas, pruebas psicométricas, análisis del candidato, para corroborar que efectivamente es la persona indicada para el puesto; posteriormente se contrata si ésta cuenta con los criterios específicos de la descripción.

En el área de capacitación, los psicólogos se encargan de la realización de manuales y son instructores de cursos para desarrollar las habilidades de cada persona que realizara funciones dentro de la empresa.

Sin embargo Reclutamiento y selección, así como capacitación, son alimentadas por la descripción, ya que, solo a través del conocimiento de las necesidades específicas para el desempeño de determinado puesto, podremos saber a que persona seleccionar, con que perfil, y cuales serán sus necesidades de capacitación, procurando todo lo anterior, podremos anticipar o pronosticar un desempeño favorable y con ello una mayor productividad.

Sin embargo, la descripción de puestos no es una tarea sencilla, no basta con observarlos como anteriormente se hacia, no es una función de evaluar tiempos y movimientos, sino que requiere de una entrevista detallada y por consiguiente el vaciado de la información tendrá que ser tan amplia, como específica, en donde no se evalúe a la persona, sino al puesto.

Si las necesidades del puesto son rebasadas por el entrevistado, probablemente, el trabajador se sienta insatisfecho o subvaluado, por el contrario, entonces, no realizará las funciones requeridas y sus evaluaciones serán deficientes, en ambos casos el perjudicado o dañado será el empleado, quien no se desarrollará de manera adecuada y su productividad se verá mermada, afectando a toda la empresa.

CAPÍTULO I. EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Antes de iniciar nuestra exposición es importante contextualizar el lugar en donde se desarrolla el trabajo, es decir, la empresa, ya que existen diferentes tipos, y diversas condiciones para que una agrupación sea considerada como tal.

1.1 EMPRESA

Una de las fuentes de trabajo que más empleos brinda a la sociedad es la empresa, ya que proporciona beneficios para los trabajadores tanto económicos, laborales, emocionales y desarrollo laboral.

La Empresa es parte fundamental de la economía de cualquier país ya que un 75% de la población trabaja en organizaciones, satisface las necesidades de algún grupo social y sobre todo hay una retribución que compensa a los empresarios de todos los esfuerzos, aspiraciones, trabajo a diario, riesgos e inversiones que a hecho en dicha compañía.

En un sentido general la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado, básicamente se debe entender sus funciones, objetivos y elementos que lo componen. Romero (2005) la define como “El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes, para dar satisfacción a su clientela”. Para García Casanueva (2004) “Es una identidad que mediante la organización de los elementos: humanos, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinados.”

Las definiciones anteriores son tendientes a la satisfacción del tiempo y la obtención de beneficios de tipo económico por lo que Andrade (1998) añade a estas definiciones como: “Aquella entidad formada con un capital social y que aparte del trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores.”

Por lo que Thompson propone la definición de empresas como:

Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidad técnica financiera; todo lo cual le permite dedicar a la producción y transformación de producto o prestación de servicio para la satisfacción de necesidades y deseos existentes en la sociedad con la finalidad de obtener un beneficio.

De acuerdo con Antony Jay. (Citado en Meléndez,1989) son: Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionar seguridad y prosperidad a los empleados.

Isaac Guzmán Valdivia (1980) menciona que es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúe.

Para Fernández Arena.(1989) Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Según Peterson y Plowman (1979). Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener alguna ganancia o utilidad.

Roland Caude (1986) Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

En las definiciones anteriores se enfatiza en la producción y la ganancia como eje principal y solo en segundo lugar se pone al trabajador, cuando, la empresa por sí misma concebida como infraestructura no existe, sino a través de las personas que la conforman.

Es por ello que para el presente trabajo, Empresa será definido como:

Un conjunto de actividades humanas que tiene como fin un producto o servicio a cambio de una retribución económica y la satisfacción del cliente.

En esta definición, el actor principal es el trabajador y los elementos subsecuentes son los relacionados con el producto o bien producido o el servicio prestado. Amas partes con igualdad de importancia.

Para que una empresa este bien estructurada es necesario que cuente con un sistema de valores económicos, sociales y técnicos; para cumplir con lo que ofrece, con las necesidades del cliente y la satisfacción del medio en el que se desarrolla.

Existe un refrán que dice “Proceder bien, resulta a la larga un buen negocio” este refrán es muy cierto ya que si la empresa trabaja con una ética evitara problemas, sin embargo si comienza a mentir acerca de la calidad de los productos, costos, deslealtad, u ocupación de puestos por personas no capacitadas, Esa empresa pronto dejara de existir.

Es por ello que la estructura empresarial debe ser explicita y congruente con visión, misión y objetivos.

La empresa debe revelar los siguientes elementos componentes estructurales.

1. Entidad.- Es decir que una empresa es una colectividad considerada como comunidad como puede ser organización, compañía, persona jurídica o ente individual conformado por una sola persona; por lo general el propietario.
2. Elementos humanos.- Se refiere a que toda empresa esta conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. Aspiraciones.- Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

4. Realizaciones.- Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello a lo que aspiraban.
5. Bienes materiales.- Son todas las cosas materiales que poseen las empresas como: instalaciones, oficinas, mobiliario etc.
6. Capacidad técnica.- Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. Capacidad financiera.- Se refiere a las posibilidades que tienen las empresas para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquides y margen de utilidad (por citar algunas)
8. Producción, transformación y/o prestación de servicio.- se refiere a que la empresa puede realizar uno o más de las siguientes actividades.
 - a) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico.
 - b) Transformar o cambiar, por ejemplo una materia prima en un producto terminado.
 - c) Prestar servicio.
9. Satisfacción de necesidades y deseos.- La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, seguridad, sentido de pertenencia y estimación). En cambio los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (alimento, hamburguesa de marca.)

En conclusión podemos decir que la definición de empresa permite visualizarla como una entidad conformada por elementos tangibles (bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica) cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado, meta para la obtención de una utilidad o beneficio. Las empresas tienen diferentes

tipos de mercados este puede ser de acuerdo a su giro, siendo los criterios más habituales para establecer una tipología los siguientes:

1.- Según el sector de actividad:

a) Empresa del sector primario: también denominada extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos como sales, agua, minerales, petróleo, energía eólica etc.

b) Empresa del sector secundario o industrial: se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como construcción, la óptica, maderería, la textil etc.

c) Empresa del sector terciario o de servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, banco, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes.

2.- Según el tamaño:

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de los empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifiquen según su tamaño:

a) Grandes empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizado, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzada y puede obtener líneas de crédito y prestamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

b) Medianas empresas: En este tipo intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

- c) Pequeñas empresas: en términos generales son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria que pertenece, cuya venta anual de valores no excede de un determinado tope y el número de personas que la conforman no excede un determinado límite.
- d) Micro empresa: por lo general la propiedad es individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; los asuntos relacionados con la administración, producción, venta y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario pueden atender personalmente.

3.- Según la propiedad del capital:

Se refiere hacia el capital esta en poder de los particulares, organismos públicos o de ambos, en este sentido se clasifican en:

- a) Empresa privada: la propiedad del capital esta en manos privadas.
- b) Empresa pública: Es el tipo de empresa en donde el capital le pertenece al estado puede ser provincial, municipal o del estado.
- c) Empresa mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad de capital es compartido entre el estado y particulares.

4.- Según el ámbito de actividad:

Esta clasificación resulta importante cuando se requiere analizar los posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico y social.

En ese sentido las empresas se clasifican en:

- a) Empresas locales: aquellas que operan en un pueblo, sociedad y municipio.
- b) Empresas provinciales: aquellas que operan geográficamente en un estado o país.

- c) Empresas regionales: son aquellas cuyas ventas o servicios involucran varias provincias o regiones.
- d) Empresas nacionales: cuando sus ventas o servicios se realizan en todo el territorio del país.
- e) Empresas multinacionales: cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de su recurso puede ser cualquier país.

5.- Según el destino de los beneficios:

Se refiere al destino que la empresa decide otorgar a los beneficios económicos (excedentes entre ingresos y gastos) puede categorizar en 2 grupos.

- a) Empresas con ánimo de lucro: cuyos excedentes pasan a poder de propietarios o accionistas.
- b) Empresas sin ánimo de lucro: en este caso los excedentes se vuelcan en la propia empresa para permitir su desarrollo

6.- Según forma jurídica:

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de la actividad. La elección de su forma jurídica condiciona la actividad, las obligaciones, derechos y responsabilidades de la empresa. En este sentido las empresas se clasifican en términos generales:

- a) Unipersonales: el empresario o propietario persona con capacidad legal para ejercer el comercio responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectada por el accionar de la empresa.
- b) Sociedad colectiva: en este tipo de empresa de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- c) Cooperativas: no poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades socioeconómicas de los cooperativistas,

quien a la vez son trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

- d) Comanditarias: poseen dos tipos de socios, los colectivos con la característica de responsabilidad ilimitada y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación del capital aportado.
- e) Sociedad de responsabilidad limitada: Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- f) Sociedad anónima: tiene el carácter de responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa.

Por esta vía estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital dentro de las normas que la regulan.

Adicionalmente de las definiciones de empresas Arias Galicia (1973) añade la explicación a partir de la filosofía y valores personales de los directivos mismos que van conformando una cultura. Básicamente pueden encontrarse 2 polaridades en este sentido:

- a) Empresas mecanicistas: aquí la creencia fundamental es considerar a la organización como una máquina operando en un ambiente estable, cada puesto o cargo es un engranaje de los mismos. Mientras que los directivos se encargan de diseñar la máquina, los demás solo deben encargarse de un reducido ámbito. Por tanto la toma de decisiones esta centralizada.

La estabilidad y la predicción, el orden, el control, y el cumplimiento de los trámites son los valores máximos. Por tanto, cada procedimiento debe estar planeado. Las labores deben estandarizarse y fragmentarse: se coloca el énfasis en la especialización de funciones y jerarquizaciones de la misma. Así mismo, se crean estructuras piramidales con muchos niveles. Por lo tanto las comunicaciones deben ser formales y siguiendo rigurosamente los estratos de la jerarquía. No

deben existir desviaciones en el funcionamiento; son castigada y reprimidas.

Cada puesto, cargo o departamento es responsable solo de una parte de proceso de fabricación o del servicio. El ocupante solo conoce lo relativo a su trabajo y pierde la noción del conjunto; con frecuencia este conduce a la creación de departamentos, estancos, a “feudos” y a la su optimización ya que cada persona conoce los objetivos propios pero ignora los generales y la misión de la empresa.

En términos generales la idea inicial de una organización eficiente y racional desemboca en todo lo contrario, algunos síntomas de estas pueden ser :

- a) No mostrar desacuerdo con el jefe, si alguien desea hacer carrera en la empresa debe reconocer que el jefe siempre tiene la razón.
- b) No compartir información con otras áreas e incluso con algunos de la misma. La información es poder y puede emplearse en ciertos momentos para defender la propia posición.
- c) La mujer vale para lo que vale. La idea de que la mujer es un ser de cabello largo e ideas corta es un ejemplo claro.
- d) Has como si estuvieras muy ocupado aun cuando no lo estés ya que si el jefe considera tiempo disponible puede ocurrir más trabajo o el despido.
- e) Ríete de quien sugiere nuevos modos de hacer las cosas para que cambiar si llevamos años haciéndolo igual y nos ha dado resultado.
- f) No sonrías mucho el trabajo es cosa seria, es preciso recordar la maldición bíblica, ganaras el pan con el sudor de tu frente.
- g) No veas lo malo, no oigas lo malo y no hables de los malos, pensar que en la empresa marcha bien, todos somos una gran familia, se esconden los problemas en lugar de solucionarlos.

- h) No aceptes responsabilidades intenta delegar hacia arriba, implica más trabajo y más problemas y se corre el riesgo de una reprimenda por tomar atribuciones que no corresponden.
- i) Protégete a toda costa puede traerse a colación de más vale malo conocido que bueno por conocer.

Por otro lado las empresas orgánicas que consideran a la organización como entes vivos en constante cambio, operando en ambientes turbulentos no solo adaptándose al medio circundante sino propiciando dichas transformaciones. En vez de la estructura toman primacía la misión y el proceso.

Existe conciencia de turbulencias del ambiente y la flexibilidad dentro de ciertos límites constituye una arma poderosa para vencer las dificultades del entorno, se pone en énfasis la apertura y la confianza como en la comunicación interpersonal y no necesariamente formal así como en la polivalencia, es decir la posibilidad que una sola persona ejecute diversas tareas en diversos tiempos.

En esta organización no existe jerarquías tan marcadas, tienden a tener una estructura con pocos niveles. La noción de un puesto fijo deja su lugar a la noción del trabajo con múltiples facetas y tareas. Planes a largo y mediano plazo no resultan rígidos; la innovación y atención al cliente constituye 2 aspectos vitales. Así los 2 extremos de esta filosofía organizacional permean las prácticas organizacionales y constituyen parte de la cultura empresarial.

En estas organizaciones la toma de decisiones se realiza por consenso.

1.2 ORGANIZACIÓN

A lo largo de los años se ha comprobado que el ser humano no puede estar aislado de las persona, debe de estar en interacción con los semejantes. Las personas deben de tener objetivos laborales para lograrlo debe de construir organizaciones, si no hay cooperación no podrá lograr el objetivo por limitaciones individuales. Ya que una organización son el conjunto de personas o unidades sociales que desarrollan diferentes actividades, para lograrlo debe de haber personas capaces de comunicarse, capaces de actuar conjuntamente y tener un objetivo en común.

Algunos ejemplos de una organización son las escuelas, bancos, departamento de policías, centros de salud, iglesias, municipios, gobierno local, federal y estatal estas se pueden dirigir hacia la producción de bienes o productos.

Para Chiavenato (1981), dentro de una organización existen encargos funcionales y jerárquicos, con el fin de proveer productos o servicios a clientes se pueden mencionar varias características como son:

División de trabajo: La producción que existe dentro de la organización debe ser repartida en pequeñas partes pero con precisión.

Especialización: Posteriormente de la división de trabajo este deberá tener la especificación de cada tarea, esto para la disminución de errores que conlleva a menor costo de la producción.

Jerarquía: Posteriormente de la especialización debe haber un alto mando que supervise, dirija y controle las actividades para cumplir con los objetivo. En todas las organizaciones se cuentan con niveles Jerárquicos que van desde operativos, mandos intermedios hasta alto mando que es la autoridad.

Melinkof (1989) decía que en toda organización debe haber autoridad con una línea que dirija a los miembros del grupo, no deberá tener más de 6 personas a su cargo para la supervisión no será suficiente para la revisión o retroalimentación.

Según Audirac (1990) la organización puede ser considerada con 7 características básicas dadas sus relaciones con sistemas superiores que establecen las interrelaciones con los mismos.

1.- Propósito; es la misión de la organización

2.-Insumos; entradas mediante de recursos materiales, energía, información personal.

3.- Salidas; es el producto o servicio final.

4.- Secuencia; transformación, retroalimentación convirtiéndose en el producto final.

5.- Ambiente; factores físicos y sociológicos que intervienen el producto o servicio.

6.-Catalizadores; recursos físicos que sirven como agentes de cada paso para convertir los insumos en resultados.

7.- Agente; es el intermediario que es utilizado para el proceso de la transformación del insumo a producto final.

Existen clasificaciones de organizaciones.

Organización Formal. Esta se caracteriza por delegar autoridad, actividades, responsabilidades a los miembros de la organización que cumplan con ciertas características para lograr el objetivo primordial. Esto tiene como propósito que las actividades no sean duplicadas por otro miembro, haya una mejor comunicación entre los canales, mejor organización. A este tipo de organizaciones es necesario tener herramientas para una buena planeación, organización y para la obtención de resultados satisfactorios, una de las herramientas es el organigrama que sirve para la estructuración de la organización, la interrelación de las áreas, niveles jerárquicos que existen dentro de ella. También es necesario señalar descripciones de puestos ya que es la base de la organización y nos ayuda a seleccionar a la persona indicada para cierto puesto por medio de su perfil de puesto y las necesidades que tiene que cubrir para desarrollar actividades específicas.

Organización Informal. Se caracteriza por no tener ninguna distribución de actividades, responsabilidades ni autoridad ya que cualquier miembro de dicha organización puede tener distintas actividades cada día así como no tener ninguna responsabilidad. Las relaciones son muy dinámicas, no hay número de integrantes y constantemente puede unir o disolver los grupos.

Salvo raras excepciones los seres humanos viven en sociedad las cuales los enfrentan a 3 problemas básicos:

- a) Relaciones con el medio circundante: para poder suplir sus necesidades primarias el ser humano necesita transformar su entorno físico fin de lograr un número de satisfactorias en un lapso de tiempo muy corto.
- b) Relaciones con cada miembro del grupo, la naturaleza biopsicosocial del hombre puede entrar en conflicto con los demás, ya que mucho tiempo de su vida depende de los demás y para facilitar las relaciones los grupos establecen pautas de conducta para regular sus interacciones para ello necesita establecer procedimientos que regulen el comportamiento de todos los integrantes del grupo.
- c) Relaciones con otros grupos, es indispensable coordinar las actividades del grupo frente a otras para propiciar relaciones amistosas, repeler agresiones y así agredir. La sociedad también dicta pautas de conductas para estos casos.

Todas las sociedades humanas requieren a fin de tener éxito de las relaciones indicadas: lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, trabajo así como las sanciones correspondientes igualmente requieren conocimientos científicos y tecnológicos en otras palabras la cultura surge de la propia naturaleza humana proporcionando ciertas pautas de comportamiento por lo que la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o manera de conducirse característico de una sociedad en particular.

Todas las relaciones interpersonales, incluidas las laborales, están inmersas en esa cultura, por lo que se convierten en relaciones socioculturales

Díaz Guerrero (1972) dice que una sociocultural es:

Un sistema de premisas interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, ideas, jerarquización de las relaciones interpersonales, estipulación de papeles que hay, que llenar, reglas de interacción de los individuos en tales papeles, los ¿Dónde?, con ¿Quién? y ¿Cómo? desempeñarlos, todo esto es valido para la interacción dentro de la familia, la familia colateral grupos, sociedad, las estructuras institucionales: religiosas, educativas, gubernativas y para tales problemas como los desiderata principales de la vida, la manera de encararla, la forma de percibir la humanidad, los problemas de sexualidad, la masculinidad, la feminidad, la economía, la muerte, etcétera.

Schein (1990) define la cultura como un esquema de suposiciones sin verdad, descubiertas o desarrolladas por un grupo, conforma aprende a lidiar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna; dicho esquema a dado resultados suficientes para ser considerado como valido, y por ende, debe enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados.

Dicho en otros términos los valores y actitudes nos conlleva a conducirnos de determinada manera.

Así pues todas las sociedades y seres humanos tienen una cultura, aun cuando estas difieran por la posición geográfica, asimismo no se debe considerar a la propia cultura como la mejor o la única posible y menospreciar las que son diferentes esta cultura social permea todos los ámbitos de desarrollo del ser humano es por ello que impregna el ámbito laboral creando una cultura organizacional.

La Cultura Organizacional son las diferentes formas de actuar esto depende de la organización, del ambiente competitivo, sus rasgos característicos y muchas veces del giro.

La Cultura Organizacional es el pensamiento de la organización, esta varia dependiendo de las políticas, de la cultura que maneje dentro de sus procesos; uno de los puntos que influye es el trabajador, muchas veces el ambiente que

se maneje dentro de la organización depende de las actividades que realicen con gusto o definitivamente sea una carga para la persona y solo labora por la paga.

En la actualidad las organizaciones están haciendo un esfuerzo para que el nivel jerárquico ya no sea una imposición y los altos mandos solo sean los que aporten ideas para la mejora continua de la empresa, ahora se pretende vínculos más estrechos de los trabajadores para que puedan tener la confianza de aportar sus ideas para una mejora sin importar el puesto que ocupen.

Analizando los términos de Empresa y Organización se llegó a la conclusión de que no hay una diferencia de conceptos que pueda impactar a este trabajo por lo que se maneja de igual manera.

En las diferentes empresas u organizaciones se manejan diversos tipos de formatos de descripciones de puesto, los cuales dependerán de su giro y de la magnitud e inclusive por el servicio que prestan.

CAPITULO II. TIPOS DE EMPRESA.

Como ya se había mencionado anteriormente, las empresas, pueden ser diversas, las mismas, dependerán ya sea por el giro, por el bien o por el servicio que prestan, es por ello que en este capítulo analizaremos los diferentes tipos de empresas y las características principales de cada una.

2.1 MICRO EMPRESA

Este tipo de empresa es generada por gente emprendedora con pocos recursos pero dispuestos a desarrollar sus habilidad, creatividad y destreza esto con el fin de complementar sus ingresos.

Frecuentemente estos emprendedores son personas que desean independizarse de ya que no están dispuestos a estar sujetos a un horario, a tener un jefe, falta de empleo, no cubren sus necesidades o buscan tener una fuente de ingreso propia, gran parte de estos emprendedores son menores de 35 años por lo que los beneficios que pueden obtener estarán en términos de las posibilidades de desarrollo, una de ellas es el préstamo que les otorga la banca a créditos muy favorables.

Estas empresas pueden emprenderla desde una señora que es ama de casa, estudiantes, padre de familia o un egresado esto depende de la visión que se tenga y la iniciativa.

La mayoría de este tipo de organizaciones comienza por el financiamiento de bancos u organismos que aportan cierta cantidad para subsidiar los gastos, cuando estas se desarrollan, dan pequeñas aportaciones del préstamo que les brindaron. En la actualidad hay instituciones que ayudan al desarrollo de estas compañías con un área llamada incubadora ofreciéndole un seguimiento de las actividades y desarrollo del producto así como un espacio dentro de la institución para promocionar, desarrollar y emprender su proyecto. Como su nombre lo indica este tipo de empresa cuenta de 1 a 10 trabajadores máximo, ya que si fueran más empleados probablemente no sería costeable.

Los beneficios que otorga son las fuentes de empleos que genera aunque no sean grandes cantidades de plazas la mayoría de las personas tienen trabajo por estas organizaciones como puede ser una tortillería, tienda de regalos,

recauderías taller mecánico, papelerías mencionando algunas de ellas, estas tienen la posibilidad de manipular el producto dependiendo al mercado y a las ventas que producen. La flexibilidad que tienen estos negocios es parte fundamental ya que los empleados son multifuncionales, tiene adaptabilidad, toma de decisiones ya que como hay muchas empresas de este tipo el mercado se vuelve muy competitivo y el cliente se va con quien cubra sus necesidades. Muchas veces no se ponen objetivos altos ya que no cuentan con la solvencia económica que requiere para poder lanzar su producto a otra zona geográfica, y no puede ni producir más volumen de producto y esto limita las posibilidades de expansión limitando su mercado.

Sin embargo para poder reclutar a una persona indicada para cualquier puesto de la micro empresa es necesario tener idea de los requerimientos necesarios (experiencia en el ramo, disponibilidad de horario etc.) así como realizar una pequeña entrevista para poder cubrir con el puesto, estos dependen del giro del negocio.

2.2 PEQUEÑAS EMPRESAS

Estas organizaciones han demostrado que son la base de las medianas y grandes, el manejo de personal oscila entre 11 a 50 empleados y el límite de dinero no puede rebasar del tope que tiene estipulado en metas anuales. El negocio es rentable pero no domina en el campo de ventas porque existen empresas similares vendiendo el mismo producto y constantemente están en competencia, sin embargo tiene posibilidad de rebasar las fronteras, ya que esta tiene un crecimiento más rápido que la micro y mediana, así como crear oportunidades al cambiar el producto por exigencia del consumidor. A diferencia de la micro empresa, la pequeña tiene solvencia para invertir para mayor cantidad de producción o en nuevo negocio y la mediana debe tener un fondo económico para prevenir algunos gastos que son impredecibles. El producto que ofrece este tipo de empresas son ya conocidos por los empresarios que les orgullece y apasiona por su venta.

El número de trabajadores es mayor que la microempresa se comienza a delegar funciones y responsabilidades ya que ser multifuncional no funciona en estas empresas por el número de empleados, así como una mayor organización del personal, recursos materiales y financieros.

La mayoría de estas empresas son negocios familiares, el padre es el gerente, el hijo el responsable etc., la iniciativa es por medio de ahorros que realiza la familia, préstamos de bancos e inversionistas.

En cuestiones laborales no cuentan con una estructura definida para poder realizar selección y reclutamiento, por medio de una entrevista y con un curriculum del solicitante se analiza para poder tomar la decisión de contratar a la persona.

2.3 MEDIANA EMPRESA

La empresa cuenta con un número de empleado de 50 a 500 empleados, ya cuenta con una economía más estable y su fuerte es la mano de obra. Las relaciones son menos estrechas entre el empleado y el empresario, ya que el número es mayor, su estructura es más sólida por lo que cuentan con un Gerente o responsable para supervisar las actividades laborales para elevar sus ventas como consecuencia una mayor producción.

La economía del país puede desestabilizar a la empresa ya que tiene un efecto socioeconómico importante y permite la rentabilidad del producto, a diferencia de las pequeñas y micros.

Estas empresas comienzan a invertir en diferentes áreas o departamentos y uno de ellos es Recursos Humanos, está a su vez se subdivide a reclutamiento y selección esta ya cuenta con herramientas para poder elegir al talento que pueda cubrir el puesto vacante, este proceso va desde una entrevista, exámenes psicométricos y cubrir la descripción de puesto.

2.4 MACRO EMPRESA

Estas empresas manejan una economía estable, ya que en su trayectoria se han apoderado de bienes y estos se han multiplicados a base de trabajo e inversiones. La cantidad de empleados que manejan son de más 500 empleados regularmente cuentan con sucursales dentro de país. Estas empresas pueden ser Laboratorios, industrias metalúrgicas, distribuidoras, empresas de gobierno, automotrices, aseguradoras, hospitales.

La mayoría de los trabajadores son profesionales ya que las empresas son tan grandes que ya tiene un prestigio y una reputación de los servicios, estas no pueden contratar alguien que no tenga conocimientos de las actividades que va a desarrollar estas empresas están tan bien estructuradas que cuentan con descripciones de puesto para el proceso de selección para colocar al mejor candidato que pueda cubrir el puesto, ya que no se arriesgan a contratar a personas que no tengan las características que cubran el puesto así como el perfil, esto para que el empleado tenga un mejor desarrollo en la empresa y esta se beneficie teniendo un mejor ingreso y mayor número de clientes. Ya que si la selección fuera al azar difícilmente la empresa hubiera crecido y llegaría a sus objetivos, no se arriesgaría a perder su capital.

Si en algún momento tienen problemas financieros estos poseen facilidades de préstamos ya que ofrecen una mayor garantía del pago de la deuda. Aparentemente la entrada de capital es poco comparando con la mano de obra que se realiza y con los empleados que cuentas.

Los problemas financieros que hay en el país, en la que se desenvuelve el producto o servicio repercute en la empresa descendiendo la entrada económica de la misma, lo que hace que se desbalance y haya recortes de personal por las bajas ventas o disminución de sueldos y salarios. La interrelación entre áreas es muy escasa esto por el volumen de empleados así como la comunicación y las redes de información que es lenta y compleja. Una de las áreas más importante y que impacta a toda la empresa es Recursos Humanos, porque es donde empieza el desarrollo de habilidades del empleado por medio de la selección, capacitación; reconoce el desempeño del trabajador por medio de evaluaciones, evalúa como se encuentra el clima laboral, es de

suma importancia que los empresario inviertan de manera económica e intelectual en dicha área para lograr una empresa sólida.

Toda empresa tiene un objetivo que es, la venta del producto o servicio, de la misma manera se manejan los puestos, estos deben tener bien definidas las actividades a desarrollar, esto es como un cadena de servicios si el trabajador no tuviera bien definido las actividades que tiene que desarrollar, éste se encontraría desconcertado y con gran número de errores por no tener conocimientos de su área de trabajo; sin embargo la manera de solucionarlo es que, al ingresar a la empresa cuente con una inducción, para conocer el objetivo de su puesto, se capacite y supervisen su desarrollo laboral lo cual impactará en su desempeño de manera satisfactoria, no importando el tipo de empresa Micro, pequeña, mediana y macro. Es precisamente la labor de Recursos Humanos y del psicólogo.

CAPÍTULO III TRABAJO DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Los primeros antecedentes de atención por el bienestar de los trabajadores los podemos ubicar en la medicina industrial, en el escrito de Bernardino Ramazzini (1633-1714) sobre Enfermedades de los artesanos y posteriormente en la monografía de Paracelso Enfermedades del minero y otros padecimientos de los mineros, publicada en 1567, aunque el papel como “psicólogo” industrial aparece hasta el siglo XVI en el libro del médico y humanista Juan Huarte, Exámenes de ingenios” y que fue el primer intento de estudiar lo que ahora se conoce como orientación vocacional, él reconocía que las personas poseen diferencias en inteligencia, habilidades, por lo que recomendaba hacerse un esfuerzo por descubrirlas con el objeto de poder impartir el adiestramiento al que mejor se prestaban.

Los filósofos Coulomb y Marey en los siglos XVIII y XIX respectivamente realizaron importantes estudios sobre trabajo, movimiento y fatiga.

Sin embargo la moderna psicología industrial no podía aparecer, sino posterior a la psicología general, ya que los principios de los hallazgos de la misma, darían pauta de aplicación a diferentes escenarios, entre ellos el escolar y pos supuesto el laboral.

Entre el lapso de 1896 y 1918 inicia en el mundo lo que se conoce como la psicología aplicada. En ese momento, los estudios de William James proponían una psicología que pudiera aplicarse a la vida cotidiana, y en Alemania los estudios de Wundt y los psicólogos estadounidenses ofrecían una psicología científica con valor metálico, es decir pragmático, que reclamaba ideas que deberían mostrarse a la sociedad.

Surgieron diferentes trabajos y esfuerzos de personas como: Cattell, Lightner Witmer, Grace Fernald, y así sucesivamente, hasta que finalmente la psicología tuvo aplicabilidad en el mundo de los negocios y la industria, incursionando en el campo de la publicidad cuando Walter Dill Scott dictó una conferencia sobre Psicología de la Publicidad en 1901, y finalmente obtuvo el puesto de profesor de publicidad en la Universidad Northwestern en 1915. Ese mismo año los

psicólogos comenzaron a usar los test a fin de seleccionar obreros para ocupar determinados puestos en las organizaciones. Antes de que Estados Unidos entrara a la primera guerra mundial, los psicólogos ya estaban aplicando activamente sus ideas y técnicas (tests) en el ejército.

Scott formó parte de los comités de la APA, encargándose del de motivación, que se convirtió a la postre en el comité para la clasificación de personal del departamento de guerra, y los resultados recibidos fueron bien vistos por los militares, acercándose a su trabajo de selección de personal, y desarrollando una escala de evaluación para la elección de oficiales; consiguió convencer al ejército de la utilidad de la evaluación psicológica, y su departamento, que al principio contaba con 20 personas, creció a 175 miembros y habría clasificado cerca de 3'500,000 hombres para 85 puestos militares, lo cual le sirvió para ser condecorado con la medalla a los servicios distinguidos por su trabajo (Hardy,1999).

La *American Psychological Association* (APA), fundada en 1892, agrupa en este momento a más de 80 mil miembros en diferentes áreas especializadas, conteniendo en la división 14 a la psicología industrial/organizacional (I/O). Por otro lado, la *Society for Industrial-Organizational Psychology* (SIOP) en 1998 tenía a más de 3 mil miembros titulares y a más de 2 mil estudiantes (Muchinsky, 2007).

En cuanto a los primeros libros publicados, Muchinsky (2007) relata sobre Dill Scott como el autor de la primera edición, que se tituló *The Theory of Advertising* en 1903 el cual habla sobre la sugestión y la argumentación como método para influir sobre la gente, y su segundo libro que se tituló *The Psychology of Advertising* que apunta hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. En 1911, Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business* y Landy (1997, citado en Muchinsky, 2002) el cual es considerado como un científico que influyó sustancialmente en la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Por lo que se puede observar que, la psicología aplicada a la industria es anterior a la primera guerra mundial, pero no es hasta pasada la guerra que empieza a florecer, no sólo la psicología industrial, sino todas las áreas de la psicología.

La meta de los progresistas, empresarios y gobierno era la eficacia en los campos productivos, y en cualquier caso, para alcanzarla, tenían que pasar por los métodos científicos. Uno de sus primeros exponentes fue Frederick W. Taylor (1856-1915), ingeniero de profesión, quien debido a su experiencia y a su historia personal (empezó a perder la vista y no creían que pudiera lograr tener un trabajo normal) logró obtener muchas patentes realizando la forma tradicional de hacer las cosas y haciendo propuestas a través de nuevas tecnologías. Su lógica era:

Evidentemente si fuera posible estimar cuánto trabajo puede producir un obrero realmente capaz, en una operación dada, trabajando “como se debe”, el patrono tendría entonces un estándar muy útil, por medio del cual podría estimar la eficiencia de otros empleados al ejecutar el mismo trabajo. Se abriría entonces el camino para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo permitiría lograrlo sin un incremento proporción al del gasto de energía. (Brown, 2005)

Con este objetivo Taylor entro en acción partiendo de tres principios básicos.

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos postulados fueron puestos a prueba en su famoso experimento efectuado en Bethlehem Steel Company, de la que Taylor había sido nombrado ingeniero consultor y encontró que: 75 obreros cargaban en furgones de ferrocarril un promedio de 12 ½ toneladas de lingotes de hierro por cabeza cada día, después de sus observaciones, propuso a un obrero para que cargara más de 47 toneladas por jornada, y lo logró. Consiguió reducir el personal de carga de 500 a 140, con una elevación de un 60% de los salarios diarios y un ahorro a la empresa de 75,000 dólares anuales.

En su lucha por el ascenso desde obrero hasta director de la planta, Taylor se dio cuenta del valor que tiene rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una mejor producción.

Desarrolló la teoría científica de la administración, publicada en el cambio del siglo en *Principles of Scientific Management* en 1911. Taylor estudió a los trabajadores y sus puestos y dividió las labores en rutinas mecánicas que podrían ser realizadas de forma eficaz por cualquier obrero; Taylor convirtió a los obreros en robots que repetirían movimientos de una manera mecánica, su finalidad era la misma que la psicología científica: “Bajo una gestión científica cesa el poder y el mandato arbitrario, y cada sujeto, grande o pequeño, se convierte en una cuestión de investigación científica, de reducciones a una ley”, y cuando dichas leyes fueran establecidas, podrían aplicarse en la búsqueda de una mayor eficacia industrial (Hardy, 1999).

Los principios a los que Taylor se referiría en su libro fueron: 1) La ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) Selección científica y capacitación; 3) La cooperación por encima del individualismo y 4) División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. El que quizá fue el mejor ejemplo de este método fue haber demostrado que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro fueron más productivos si tenían descansos en el trabajo (Muchinsky, 2007).

Haciendo una reflexión de la forma como Taylor y su demostración con el descanso y los obreros de los lingotes de hierro, todavía se hacen

intervenciones en las empresas o capacitaciones en los mismos tópicos; cooperación y trabajo en equipo, el trabajo equitativo, las técnicas de descanso como estrategias productivas, técnicas y manejo del estrés en las organizaciones, la selección del personal con técnicas de avanzadas, etcétera, como en los tiempos de Taylor en 1911 cuando escribió estos principios, que siguen siendo vigentes en la actualidad en pleno siglo XXI.

Otro personaje relevante fue Hugo Münsterberg, psicólogo alemán mencionado por Spector (2002), quien describe que, con una formación tradicional e invitado por William James a la Universidad de Harvard, aplicó sus métodos experimentales en diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención.

Muchinsky (2007) describe a Münsterberg como un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. Le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales en problemas de la industria; publicó el libro *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913 que constaba de tres grandes partes: 1) Seleccionar trabajadores, 2) Diseñar situaciones laborales y 3) Aplicar la psicología en las ventas. Una de sus investigaciones más famosas trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía. Otras investigaciones estaban dirigidas a las ventajas económicas que pueden tener las industrias con las aplicaciones de los conceptos psicológicos.

La crítica que se le hace, básicamente esta dirigida a la consideración de que los psicólogos estaban del lado de los patrones y cuidaban más el incremento de la producción industrial que del bienestar general. El profesor JC Flugel, escribe en su obra *A Hundred Years of psychology* que:

Aunque muchos de aquellos estudios obtuvieron algún éxito real, los primeros investigadores, según se admite generalmente hoy en día, adoptaron una posición crudamente mecanicista ante sus problemas; aventuraron el factor de la producción en forma demasiado exclusiva, y así, convirtieron en enemigos a muchos de los obreros, que consideraban los nuevos métodos como meros

artificios de sus patronos para obtener más trabajo con un costo menor. (Brown, 2005)

Furnham (2001) sugiere que toda la psicología y la psicología aplicada tiene una larga historia, pero un pasado breve, lo cual significa que desde los antiguos griegos se ha debatido, analizado y descrito cómo debería ser organizado el trabajo a través de otras disciplinas, pero no fue sino hasta los últimos años del siglo XIX cuando se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros, investigaciones y aplicabilidades de la psicología al mundo de las organizaciones.

De forma gradual, los empresarios y los gerentes comenzaron a reconocer que la organización de los puestos de trabajo no era suficiente y que los beneficios sólo podrían mejorar si los trabajadores eran dirigidos como personas con emociones y sentimientos y que dichas emociones se vinculan con el trabajo. Tras la primera guerra mundial, el éxito de los psicólogos en las industrias fue haciéndose más evidente en el mundo de los negocios.

Tal vez la investigación más influyente en ese tiempo fue la realizada al inicio de la década de 1920, por un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo en la planta de Hawthorne (Illinois) de la Western Electric Company, en donde se demostraba la importancia de los factores subjetivos para determinar la eficacia industrial. Los científicos manipularon casi todos los aspectos de las situaciones de trabajo, desde la programación de los periodos de descansos hasta la cantidad de luz.

Casi todo lo que hallaron hacía que aumentara la productividad, incluso cuando el cambio implicaba volver a la forma antigua de realizar el trabajo, concluyendo que los cambios no estaban causados por la manipulación de variables, sino por la actividad de los investigadores; observaron que los trabajadores estaban impresionados porque la dirección se preocupaba por su bienestar, con lo que mejoraron sus sentimientos y actitudes hacia el trabajo y la compañía, traduciéndose en mejor rendimiento (Hardy, 1999).

En la actualidad, la Psicología Organizacional juega un papel muy importante para las organizaciones, frente a nuevos retos como la globalización.

Por otro lado está el aspecto tecnológico, introduciendo en la actualidad elementos como parte de nuestra vida cotidiana, no sólo para realizar el trabajo, sino también para relacionarnos y satisfacer necesidades a través de una gran diversidad de servicios.

Otro gran reto son las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, las maneras de trabajo de hoy en día, la migración del empleo, la violencia en el trabajo, los adictos al trabajo, la competitividad, el trabajo en las casas en lugar de los centros laborales (oficina, talleres, fábricas, etcétera), estos y muchos otros aspectos son en la actualidad parte de lo que será un día la historia de la Psicología Organizacional.

Por lo anterior la labor del psicólogo también se transforma, en un inicio el reclutamiento y selección era casi en exclusiva su labor, sin embargo a través de las evidencias empíricas y las nuevas teorizaciones, sus funciones se han extendido.

Se mencionara algunas de las áreas en donde los psicólogos aplican sus conocimientos y pueden laborar.

1.- Reclutamiento y Selección.

Es la búsqueda de candidatos para cubrir una plaza en base a un perfil del puesto. El primer paso es el reclutamiento del candidato esto consta en la publicación de los requisitos y prestaciones del puesto que se requiere cubrir, algunos de los medios son: publicación en la misma empresa, bolsas de trabajo de escuelas, folletos, juntas de intercambio, internet, familiares o conocidos, empresas de colocación, periódico etc.

Las personas que se encuentren interesados en el puesto y cumplan con los requisitos publicados misma información que fue proporcionada por la descripción de puestos, tendrán que presentarse con una Solicitud de empleo

esta contiene datos personales, estructura familiar, características económicas, antecedentes laborales, estudios y sueldo que le gustaría percibir el solicitante.

Posteriormente se le realiza entrevista a cada persona interesada en un lugar adecuado donde no haya distracciones; dicha entrevista consta en realizar preguntas acerca de la solicitud de empleo para completarla o explicar los datos de esta, acerca del interés que tiene por la empresa, lo que espera del empleo, las necesidades que desea cumplir, explicar más detalles de su estructura familiar y sueldo que quiere percibir y motivos para obtener el puesto. Los datos que se obtienen en la entrevista tienen que ser corroborados.

El entrevistador elige a los mejores candidatos que se obtuvieron por medio de la entrevista, estos pasan a la segunda etapa que son las pruebas psicométricas, estas son herramientas que son utilizadas por los psicólogos para evaluar aptitud, habilidad, personalidad, inteligencia etc. Estas pruebas se seleccionan dependiendo del puesto ya que sería innecesario aplicar una prueba de inteligencia a un puesto operativo. Algunas de las pruebas que se pueden utilizar son: MMPI, Raven, Cleaver, Frases incompletas, HTP, Machover, Betta-R, entre otras.

Si el resultado de las pruebas psicométricas de los candidatos son aceptables para el puesto se realizaran las investigaciones de cartas de recomendación, antecedentes laborales, domicilio y familia. Finalmente se realizara el examen médico esto para saber si el candidato padece enfermedades contagiosas, asegurar que no sea alcohólico ni drogadicto, conocer su estado de salud general, verificar el buen estado de sus sentidos. Ya teniendo los requisitos mencionados será un nuevo miembro de la empresa.

2.- Capacitación

La capacitación tiene que ver con la adquisición de nuevas habilidades uno de ellos el aprendizaje, las compañías han preferido la capacitación, porque se cree más efectiva en termino de costo. El proceso de capacitación comienza con un análisis de de las necesidades de capacitación, esta detección consta de un proceso de análisis de organización, análisis de tareas y análisis de personas.

Es un proceso posterior al reclutamiento y selección, este comienza con la inducción a la empresa para el personal de nuevo ingreso, esta consta en la bienvenida a la empresa esto para hacer sentir al empleado un nuevo miembro de la organización mostrando la misión, visión, los procesos que se realizan, la estructura física y directiva así como el mercado al que va dirigido el producto o servicios, las reglas de la empresa, horarios y prestaciones. También se les solicita su compromiso con la empresa cumpliendo con las normas de conducta y laborales, así como cubrir las necesidades de la empresa.

Después de que se haya impartido el curso de Inducción, se les brinda cursos de capacitación al personal dependiendo al puesto que ocuparan, estos cursos incluyen la introducción del puesto así como conocer el puesto tanto teórica como prácticamente esto es para que su desempeño sea satisfactorio dentro del área de trabajo.

El Jefe inmediato realiza evaluación a su subordinado en determinado tiempo estas se realizan dependiendo a cada empresa, dichas evaluaciones contienen un apartado de detección de necesidades donde el Jefe tendrá que poner alguna área de oportunidad que tiene el empleado dentro del área de trabajo, estas detecciones de necesidades se canalizan al área de capacitación y esta realiza un análisis de el mayor número de áreas de oportunidad para posteriormente impartir el curso de mayor necesidad este debe beneficiara su actividad diaria del trabajador.

Para que una capacitación resulte efectiva es necesario aplicar al puesto todo lo aprendido en ella. Por eso es necesario que la capacitación se apegue a las necesidades del puesto.

3.- Evaluación de Desempeño

Es una evaluación periódica su objetivo es el desarrollo personal, profesional, la mejora de resultados en su puesto y el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. Esta herramienta permite la detección de necesidades de capacitación, descubrir personas para ocupar otro puesto, motivar al trabajador por una evaluación satisfactoria.

La evaluación consiste en calificar el desempeño laboral de acuerdo a las actividades de su puesto por eso es importante que el trabajador conozca la descripción de puesto del mismo, la correcta información que tenga el trabajador de sus responsabilidades así como de sus conocimientos harán que su evaluación sea más objetiva en términos de conocer a priori las competencias a evaluar en este proceso. Esta es aplicada por el Jefe Inmediato al trabajador de forma escrita y de manera objetiva tiene un cierre con la retroalimentación hacia el empleado ya que necesita saber como realiza sus actividades laborales para tener una mejora continua.

Murphy y Cleveland (1995) Piensan que la evaluación de desempeño es de gran ayuda para las empresas.

- a) Puede mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salarios hasta el despido. Dentro de Recursos Humanos ayuda a maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización.

- b) Las evaluaciones pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales desde la selección del puesto hasta el desarrollo del trabajo.

- c) Estas pueden afectar los puntos de vista del empleado y su lealtad a la organización o bien puede ayudar a incrementar el compromiso y la satisfacción del empleado.

4.- Evaluación del Clima Laboral

El clima laboral son las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, estructuras, procesos. Este se realiza por medio de un cuestionario y es medido de acuerdo a las respuestas dadas por cada empleado.

Es una evaluación que se realiza cada 6 meses dependiendo de la compañía, es aplicada a todos los trabajadores de la empresa, la misma es acerca de la percepción individual del liderazgo del director de área, del ambiente laboral, la estructura física de la empresa, los procesos y eventos **organizacionales que existe** en la empresa. Los resultados de los cuestionarios señalan el clima psicológico presentan relaciones significativas de las actitudes hacia el trabajo, la motivación, rendimiento, satisfacción laboral que tienen los trabajadores.

5.- Selección y evaluación por Competencias Laborales

De acuerdo Spencer y Spencer (1987) las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

Existen 5 principales tipos de competencias

- 1.- Motivación.- Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
- 2.- Características.- Las características son las que determinan como desempeñarán las personas en puestos, a largo plazo sin supervisión cercana.
- 3.- Concepto propio o concepto de si mismo.- Las actitudes, valores o la imagen que una persona tiene de si misma.
- 4.- Conocimiento.- La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 5.- Habilidad.- La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

Las competencias permiten conocer lo que cada persona aporta a la organización para desempeñarse en su área laboral lo mejor posible.

Para implementar un sistema de competencias laborales es importante definir la misión, visión y objetivos de la empresa, mismas que serán base para la dirección de la compañía, y en cascada deberán cubrir todas y cada una de las

actividades de la misma y por supuesto también del área de Recursos Humanos.

6.- Descripciones de puesto

Es una herramienta utilizada para reflejar las funciones, responsabilidades y requerimientos de un puesto en un momento determinado. Este formato debe actualizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Este apartado se ampliara en el siguiente capítulo.

Los psicólogos tienen un papel muy importante en Recursos Humanos, lo que repercute en la empresa, ya que su función va desde la elaboración de una descripción de puesto hasta su capacitación esto para una mejora continua, también explotan los potenciales de cada trabajadores para que tener una mejor continua en servicio y/o producto.

CAPITULO IV DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Como se menciona en el capítulo anterior, una de las funciones que realiza el psicólogo laboral, es la descripción de puestos, misma que reviste una importancia relevante por permitir el perfilamiento que auxiliará al área de reclutamiento y selección a buscar la persona adecuada para el puesto adecuado, sin una visión taylorista.

4.1 DEFINICIÓN

En el siglo XIX en Estados Unidos durante el mandato de Lincoln deseaban darle fin al bajo desempeño de la producción en las empresas, Taylor promovió algunos exámenes para acceder a puestos de trabajo, para esto se necesitaba analizar las habilidades y capacidades más importantes que se tenían que desempeñar en los puestos esto lo realizaron a base de entrevistas a los trabajadores que realizaban las actividades del puesto así como a sus jefes inmediatos.

Taylor (1911) mencionaba que la productividad varía en el ambiente donde se desarrolla el trabajo, conducta del trabajador, ambiente físico (iluminación, espacio, limpieza etc.)

En el transcurso de los años los psicólogos se incorporaron a la investigación de descripción de puestos y análisis de puestos, uno de ellos fue H. Mustenberg quien elaboró la descripción de puesto y posteriormente la validó.

Después de la Guerra Mundial Clothier y Scott introdujeron la descripción de puestos y análisis de puesto en el mundo de la industria, de los negocios, realizaban descripciones donde incluían deberes, las funciones detalladas de los operativos y supervisores y las obligaciones.

En 1920 se desarrolló un procedimiento para elaborar especificaciones de puestos este se realizaba por un listado de las actividades, conocimientos y el rendimiento esperado.

Las personas que piensan crear una empresa es importante tener un proyecto organizacional lo cual consiste en un proceso de diseño lo que incluye un proceso de especialización, integración, coordinación, normalización, definición

de tareas, responsabilidades, así como direcciones que supervisen dichos procesos, que tiene como objetivo la optimización de recursos y de funciones de los objetivos.

Antes de hablar de la descripción de puesto es importante definir nuestro objetivo principal.

El significado del puesto es un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Podríamos definirlo como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Reyes Ponce (2004)

Previamente a una descripción de puesto se realiza un análisis de puesto, esto es organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

- a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguen con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más aproximadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizarán 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.

d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Ya indicamos que la dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar un sistema para realizarlo. Lo fundamental del análisis de puesto es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integra un puesto.

Se tiene casi siempre una idea general y confusa de cada puesto, pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni diferenciados, ni sistémicamente ordenados.

Se requiere fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de Analista. Obviamente se comprende que debe tener capacidad de observación, mente analítica y corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar un trabajador, recibe el nombre de Descripción de puesto.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, especificando el puesto. Reyes Ponce (2004).

Posterior al análisis de puesto, una de las funciones más importante es la descripción de la misma que nos ayudara a realizar el perfil para enviarla al personal de selección, es por ello que consideraremos las siguientes definiciones de lo que consideraremos Descripción del mismo.

Lanham (1962) menciona que la descripción de puesto es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir los datos de identificación del puesto, en si que puede incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria.

Añadiendo la funcionalidad de la misma, Gael (1983) comenta que las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones y las actividades que están enumeradas de la misma manera que hubiera deseado que lo que estuviera en la lista de tareas original.

Fertonani y Actis Grosso (1978) Adiciona una descripción detallada de los cometidos y los requisitos exigidos para desarrollarlos.

Belenky y Soder (1983) Es un documento en el que recoge el contenido de los puesto, los requerimientos y el contexto, siendo de vital importancia la consideración social requerida también para el desempeño del puesto.

De acuerdo a los anteriores significados de descripciones de puesto se llega a la siguiente definición:

Descripción de puesto es la herramienta que proporciona el Objetivo, las funciones, responsabilidades y el contexto organizacional en el que se desempeñará una determinada función.

Estas se deberán de actualizar dependiendo de la dinámica del puesto y de las necesidades de la organización; el propósito de una descripción de puesto es identificar los principales elementos en un esquema claro y uniforme que permita comprender su responsabilidad dentro de la organización.

Para realizar una descripción de puesto es importante conocer ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Para que lo hace? los trabajadores deben de conocer y entender el puesto que desarrollan.

Se tiene que tener en cuenta que se describirá las funciones y las actividades que se realizan dentro del puesto para cubrir con las necesidades del mismo, no describir a la persona que lo desarrolla ya que la mayoría de las personas describen sus actividades que desarrollan fuera del puesto que no son las correspondientes al mismo.

En una descripción se analiza el puesto, no solo se hace una lista de actividades, por lo que es primordial contestar el que, como y para que, esto se realiza a través de una entrevista, algunos autores la consideran como una “forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones” (Arias, 1976, citado en Grados 2007). Para otros (Morgan y Cogger, 1975 citados en Grados, Op. Cit.) “es una conversación con propósito. Es un propósito interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros componentes comunicativos.”

Desde este punto de vista la entrevista es una situación de comunicación verbal en grupo de 2 o más voluntariamente integrados sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente teniendo como propósito descubrir las pautas características de la vida del sujeto entrevistado así como sus experiencias que le pueden producir dificultad o aquellas que son valiosas a través de las cuales puede obtener algún beneficio. En este sentido la diferencia con entrevista clínica radicaría en el vínculo interpersonal en donde se desea establecer una relación de trabajo más que esclarecer conflictos

psíquicos presentes o pasados que perturban el equilibrio actual del entrevistado, en este sentido se puede concluir que:

La entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistador-entrevistado debidamente planeado, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. Se dice benéfica, porque aunque se rechace un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le está evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto. Grados (2007).

Las funciones de la entrevista van desde la selección hasta la descripción de puesto elementos importantes para obtener información de aspectos personales y experiencia profesional así como las actividades que se realizan diariamente en su labor en la organización.

Los elementos con los que cuenta un formato de Descripción de puestos son:

Datos de Identificación. Es el conjunto de datos que permite situar al puesto dentro de la organización en el momento actual.

Organigrama. Conocemos la estructura organizacional y Jerárquico del puesto.

Perfil de Puesto. Son los requerimientos con los que debe de cumplir la persona que quiere cubrir el puesto.

Responsabilidades. Estas indican las funciones que desempeña el trabajador en el puesto sin importar que alguna de las tareas se realice cada año, estas se deben de describir de forma clara y concisa para que se facilite a los lectores la comprensión de esta.

Propósito general del puesto. Nos muestra las funciones y las actividades que tendrá que desempeñar.

Estudios Requeridos. Son los estudios académicos que requeridos para poder desempeñar el puesto.

Habilidades. Son las características mínimas que requiere tener el empleado para desempeñar las funciones del puesto y así cumplir con el objetivo. Ejemplo ser proactivo.

Red de interacciones (internas o externas). Son las relaciones que tiene dentro y fuera de las empresas estos pueden ser proveedores o compañeros.

Indicadores o resultados esperados. Lo que se quiere describir es el desempeño del trabajador, si realiza sus actividades y las cumple de forma con una satisfactoria, ejemplo el indicador de un Promotor de ventas de un automotriz es llegar a vender un mínimo de 5 autos.

Con dicha herramienta se puede hacer una comparación de las funciones que esta realizando el trabajador con el contenido real de la descripción así como el reflejo del contenido actual del puesto y no lo que se debe realizar en un futuro. Esta se debe de elaborar de forma clara y concreta, para que la persona que la lea pueda entenderla y conozca más acerca del puesto.

En el Manual de director de Recursos Humanos se dice “que cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y de su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas”.

Es importante llevar a cabo un inventario de descripción de puestos ya que se tendrá un mayor control de las descripciones de puestos, esto nos ayudara a llevar un registro de estas y cuando alguna área de la empresa solicite una descripción se podrá verificar si está elaborada o es de nueva creación.

La elaboración, requiere una serie de pasos que van desde la recolección de datos hasta el informe final.

4.2 ELABORACIÓN

La elaboración de la descripción de puestos comienza con la recolección de información sobre el contenido de un puesto, las responsabilidades, las necesidades específicas así como la persona que debe cubrir el puesto.

Es importante revisar el organigrama de la dirección para saber las relaciones que tiene el puesto para conocer sus Jefes, subordinados y sus compañeros, así como saber quien revisara la información brindada para la elaboración de descripción de puestos.

Pasos para elaborar una Descripción de puestos

El primer paso que se realiza es una entrevista al ocupante del puesto, cuyo objetivo es la conocer a detalle que requerimientos en términos de conocimientos, habilidades ya actitudes se requieren para desempeñar específicamente ese puesto ya sea de entrevista directa cara a cara o a través de un medio que puede ser un cuestionario o una descripción abierta por parte del ocupante estos son de forma general ya que se utilizan para todos los puestos pero la diferencia radica en las respuestas que serán diferenciales de acuerdo no solo al puesto si no a las diferentes situaciones que se les presenta a diario.

Existen 3 formas de entrevistas; La primera es aquella que se realiza de manera individual con cada empleado, de forma grupal si existen más empleados en el mismo puesto y entrevistar a los Jefes inmediatos de los puestos que se describirán con el objeto de conocer que otras actividades o responsabilidades consideran son propias del puesto.

Sin embargo en ocasiones los entrevistados suelen desahogarse de sus problemas personales y llegan a desviar la entrevista con la inconformidades que tienen en el trabajo por lo que se les solicita de forma amable que se enfoquen a las preguntas que se le realiza de forma concreta y objetiva haciéndoles mención que no describan sus características personales ya que se les hace saber que si por alguna razón dejaran el trabajo la persona que cubra el puesto tendrá que realizar las actividades que el esta desarrollando.

Como se mencionaba anteriormente no existe una uniformidad con respecto ni a la recolección de la información, ni al reporte final, es por ello, que de

acuerdo a mi experiencia profesional, se proponen los siguientes, con el instructivo para poder guiar su llenado

CUESTIONARIO PARA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto: _____

Escriba los datos que permitan identificar el puesto

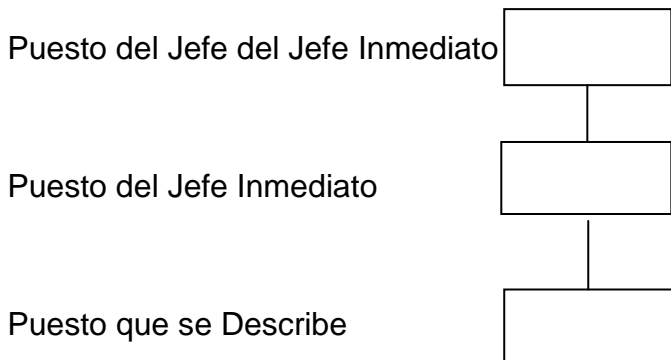
Nombre del Titular	
Nombre del Jefe Inmediato	
Dirección	
Fecha de Elaboración	
Revisión y Aprobación	
1. Objetivo del puesto (propósito general del puesto)	
2. Funciones Redacte las diversas funciones dirigidas a producir o lograr determinados resultados.	
<ul style="list-style-type: none">•••	
3. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">•••	
4. Relaciones Interpersonales ¿Cuáles son los contactos DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA, que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con sus objetivos?	
<u>Relaciones Internas:</u> <ul style="list-style-type: none">•	
<u>Relaciones Externas:</u> <ul style="list-style-type: none">•	

ROMINA PUEDES PONER EL FORMATO QUE CREAMOS DE A. DE P.

5. Conocimientos y Habilidades

6. Información adicional Escriba los elementos que usted considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno o externo) que afecten o ayuden al puesto para lograr sus resultados. Así mismo anote cualquier otra información que considere usted importante y que no haya sido preguntada anteriormente, para describir de mejor forma su puesto.

Organigrama



7. Perfil de puesto					
Escolaridad					
Experiencia					
Horario laboral					
Edad		Sexo		Estado Civil	
Idioma					
Conocimiento Específicos					
8. Conocimientos técnicos – operativos - administrativos					
9.Resultados Esperados (Indicadores) Resultado esperado por actividad a realizar					
Función	%	Resultado			

El segundo paso es la confirmación de la información que brindó el trabajador que cubre el puesto, el cuestionario se entrega al Jefe inmediato para que revise la información relativa a las necesidades propias del puesto y de su visto bueno. En caso que esté inconforme con actividades no relacionadas del puesto, con habilidades no requeridas o bien que haya personalizado el puesto de acuerdo a sus características haciendo imposible cubrir el puesto en caso de prescindir del trabajador y se podrá modificar, posteriormente dicha información se transcribirá al formato de Descripción de puestos, no habiendo ningún tipo de retroalimentación al trabajador.

Algunas características que se tienen que manejar para la redacción de una Descripción de puesto son:

- Al inicio se redactara con los verbos en infinitivos (ar, er, ir)
- En la parte de función se tendrá que escribir de forma afirmativa
- No se debe de mencionar aspectos subjetivos como la puntualidad
- Evitar mencionar funciones obvias como la puntualidad, llegar peinada, llevar el uniforme limpio ya que esto se encuentra dentro del contrato y en las normas éticas de la empresa, aparte que es una obligación del trabajador.
- Se tendrán que manejar 5 renglones en el apartado de función lo que permitirá claridad y concisión.
- Agrupar actividades similares en una función que hable del mismo tema.
- No utilizar términos ambiguos como rápidamente, mucho, poco, eficientemente etc. ya que no son concretos, ni especifican lo que dicen.
- Las funciones tendrán que no tendrán que ser mayor de 7 u 8 como máximo

Descripción de Puesto

UBICACIÓN QUE OCUPA EL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN			
OBJETIVO DEL PUESTO			
RELACIONES	INTERNAS		EXTERNAS
	•		•

Funciones del Puesto

Actividades a realizar.

Función	Actividades

Indicadores

Resultado esperado por actividad a realizar

Función	Actividades

--	--

Perfil del Puesto

Características deseables para ocupar el puesto.

	Estudios Requeridos	Nivel	
		Profesión o Especialidad	
	Experiencia Laboral	Duración	
		Actividades Realizadas	
	Idioma adicional		
	Paquetes de Cómputo		
	Sexo		
	Edad		
	Competencias y Habilidades		
	Capacitación Requerida		
	Otras características		

Autorizaciones

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Recursos Humanos	Jefe inmediato	Director de Área

Algo muy importante y sobre todo para que se tenga el impacto que se necesita es la revisión periódica entre 6 meses a 1 año ya que pueden aumentar o disminuir las funciones.

Las descripciones son de fundamental ayuda en los procesos de calidad para la obtención de una certificación de normas ISO, ya que son un requisito así como las competencias necesarias para desempeñar cada puesto.

Recordemos que muchas veces las personas de una empresa creen que son innecesarias o costosas y que son funcionales pero no tomamos en cuenta que son la base de un buen sistema de Recursos Humanos.

4.3 LUGARES DE APLICACIÓN

Las Descripciones de puestos se pueden aplicar en diversas áreas de la empresa una de las áreas son:

En el área de Compensaciones sirve para la comparación de puestos y su clasificación esto para que los sueldos sean más equitativos.

Las descripciones de puesto nos apoyan en la evaluación para una promoción de puesto.

En reclutamiento y selección es una herramienta que nos ayuda a la atracción del un candidato que cubra con las necesidades del puesto.

La descripción de puesto facilita al instructor al entrenamiento y capacitación del personal de nuevo ingreso, ya que esta se basa en las funciones.

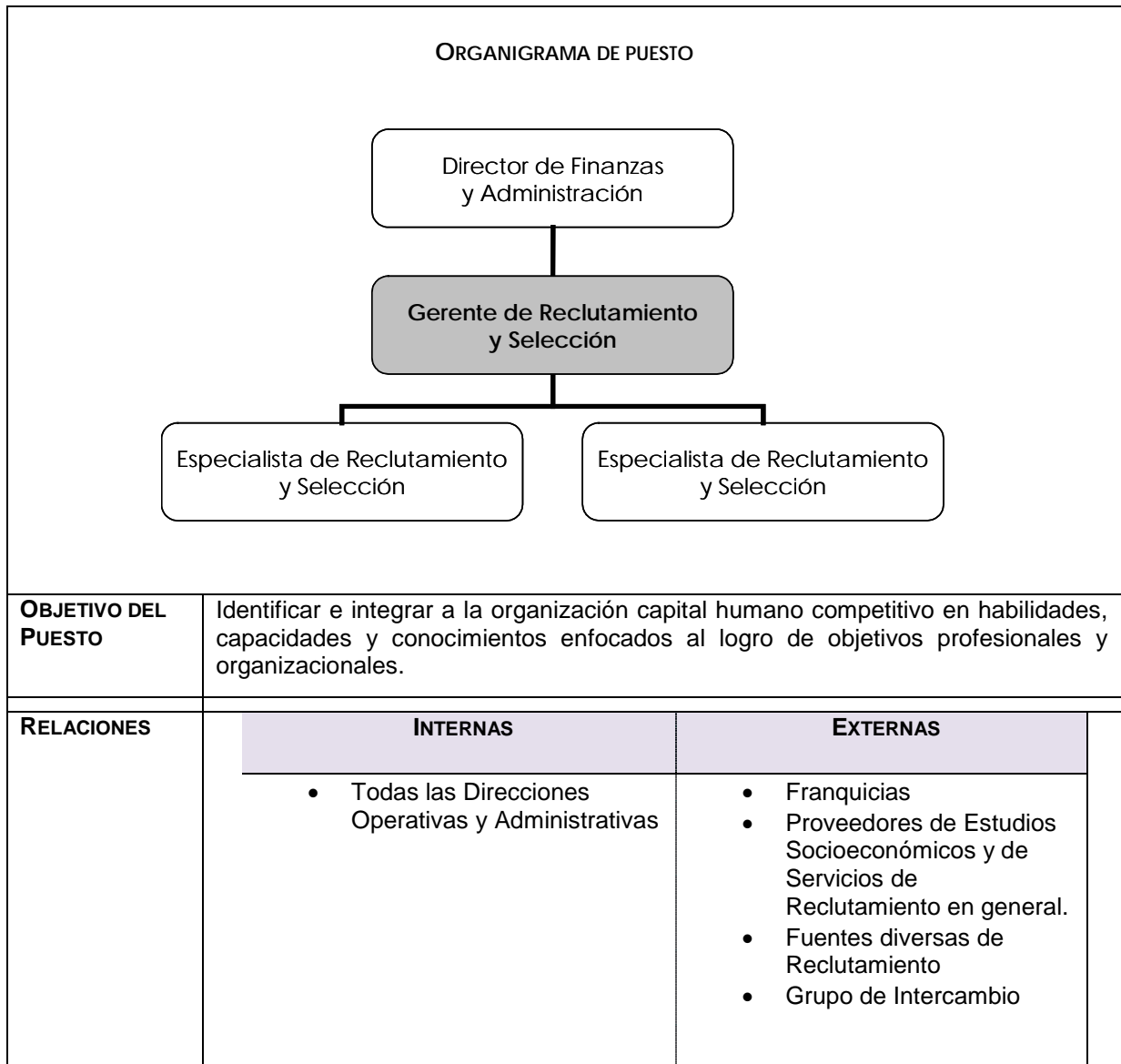
En las evaluaciones periódicas nos ayuda a definir el rendimiento estándar.

Para los flujos de información de la compañía es una de las fuentes con mayor utilidad para la empresa.

4.4 EJEMPLO

Descripción de Puesto Administrativo.

Descripción de Puesto
Gerente de Reclutamiento y Selección



Funciones del Puesto

Actividades a realizar.

Función	Actividades
RECEPCIÓN DE REQUISICIONES DE PERSONAL	Recibir y revisar de cada área solicitante las requisiciones de personal correspondientes. Turnar las requisiciones de personal a la Dirección de Finanzas y Administración para la autorización correspondiente. Asignar vacantes a cubrir a cada integrante del área.
RECLUTAR	a) Dar de alta las vacantes en los diferentes medios electrónicos de reclutamiento utilizados por el área como: OCC,

<p>ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN</p>	<p>Computrabajo, Bolsas Electrónicas, Escuelas, Delegaciones, etc.</p> <p>b) Recibir y revisar toda la currícula que se recibe vía electrónica de los candidatos interesados en las vacantes ofertadas.</p> <p>c) Preseleccionar candidatos para agendar cita una vez que se identifica que su perfil cubre con lo señalado para la vacante.</p> <p>d) Coordinar el proceso de reclutamiento de todas las vacantes.</p> <p>e) Monitorear publicaciones y abrir canales de comunicación en diversas fuentes de reclutamiento de acuerdo a la vacante solicitada.</p> <p>Identificar, a través de una entrevista de preselección, a candidatos que cubran con el perfil del puesto de acuerdo a la Descripción de Puesto o a la Requisición de personal. Aplicar pruebas técnicas (en los casos que aplique) y psicométricas para identificar que el perfil del candidato cubra con el perfil del puesto.</p>
<p>PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS CON ÁREA SOLICITANTE</p>	<p>Proporcionar por correo electrónico, vía telefónica y/o personalmente información al área solicitante de los candidatos en proceso para agendar entrevista con ellos. A su vez, programar con el solicitante de la vacante día y hora en que debe asistir a su entrevista técnica y de Vo.Bo. por parte del área solicitante.</p>
<p>SELECCIÓN DEL CANDIDATO</p>	<p>Recibir del área solicitante los comentarios de los candidatos para identificar a aquel o aquellos que hayan cubierto con los requerimientos y expectativas del puesto para programarlos a examen médico. Contactar al candidato elegido y avisar que fue seleccionado para cubrir el puesto. Informar al candidato que el Proveedor de Estudios Socioeconómicos se pondrá en contacto con él para la vista domiciliaria; de igual forma se le solicitan los documentos correspondientes para integrar su expediente. Definir fecha de ingreso. Coordinar con el proveedor de Estudios Socioeconómicos el avance de los mismos.</p>
<p>ENTREGA DE EXPEDIENTES A ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Recibir, revisar y elaborar el formato de Inventario de documentos con toda la información solicitada al candidato. Solicitar al área de Administración de Personal fechas y horarios para firma de contrato.</p>
<p>INFORMACIÓN CON OTRAS ÁREAS</p>	<p>Informar vía electrónica a administración de personal, mediante un formato preestablecido, de los ingresos programados de esa semana. Entregar expediente con documentación oficial y documentos de contratación.</p>

Indicadores

Resultado esperado por actividad a realizar

Función

Resultado

COBERTURA DE VACANTES (DE ACUERDO A TODAS LA ACTIVIDADES SEÑALADAS)	<ul style="list-style-type: none">○ Presentación de candidatos máximo 5 días hábiles posteriores a la recepción de la requisición de personal.○ Cobertura de vacantes máximo 15 días hábiles posteriores a la recepción de la requisición de personal.○ Incremento y rentabilidad en fuentes de Reclutamiento.○ Análisis de necesidades con cada área solicitante de vacantes.○ Número de NO CONFORMIDADES levantadas por el servicio.
--	--

Perfil del Puesto

Características deseables para ocupar el puesto.

Estudios Requeridos	Nivel	Licenciatura
	Profesión o Especialidad	Psicología, Administración de Empresas o Relaciones Industriales
Experiencia Laboral	Duración	5 años
	Actividades Realizadas	Reclutamiento masivo bajo diversas fuentes de Reclutamiento, Entrevista inicial y profunda, Aplicación e interpretación de Pruebas Psicométricas.

Idioma adicional	80% (deseable)
Paquetes de Cómputo	Manejo de Windows y Office
Sexo	Indistinto
Edad Mínima	28 años
Competencias y Habilidades	Iniciativa ,Trabajo en equipo, Alto empuje, Liderazgo, Comunicación efectiva, Adaptabilidad, Alta resistencia a la frustración, Orientación a resultados, Actitud de servicio
Capacitación Requerida	Inducción
Otras características	Buena presentación, Fluidez al hablar, Apego a procedimientos, Entrevista por competencias

Autorizaciones

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Recursos Humanos	Jefe inmediato	Director de Área

Descripción de Puesto Operativo

Descripción de Puesto
JEFE DE SEGURIDAD

ORGANIGRAMA

DIRECCION
TECNOLOGÍA Y
COMUNICACION

GERENTE
SERVICIOS
CORPORATIVOS

JEFE DE
SEGURIDAD

OBJETIVO DEL PUESTO	Coordinar y supervisar la seguridad de corporativo y sucursales a través de mecanismos confiables para el bienestar del personal del LMP.		
RELACIONES	INTERNAS		EXTERNAS
	<ul style="list-style-type: none">• Sucursales• Todas las áreas LMP		<ul style="list-style-type: none">• Proveedores

Funciones del Puesto

Actividades a realizar.

Función

COORDINAR PERSONAL	Coordinar las funciones de los guardias de seguridad de corporativo y sucursales para ofrecer un servicio de calidad.
REVISAR BITACORAS	Revisar las bitácoras de los guardias del corporativo para conocer el status de los acontecimientos y actividades que ocurren a diario
REALIZAR MONITOREO	Supervisar mensualmente que el sistema de monitoreo de alarmas de sucursales y call center este al 100% en coordinación de la compañía ADT.
COORDINAR REQUERIMIENTOS	Coordinar que se atiendan los requerimientos especiales por eventos de alguna otra área para cubrir las necesidades de los clientes internos.
REVISAR FACTURACIÓN	Revisar y dar seguimiento a la facturación de las empresas que brindan servicio de seguridad al corporativo y a las sucursales.
SUPERVISAR ASISTENCIA	Dar seguimiento a la asistencia y puntualidad de los guardias de seguridad para un mejor servicio.
PROPUESTA DE MEJORA	Realizar propuesta de mejora en la seguridad de la empresa para el desarrollo del área y de la seguridad del laboratorio.

Indicadores

Resultado esperado por actividad a realizar

Función

Resultado

COORDINAR PERSONAL	Los guardias de seguridad siempre estén en su lugar de trabajo para un servicio óptimo.
REALIZAR MONITOREO	No exista falla en el sistema de alarma en las sucursales y call center para que tengan seguridad.
REVISAR BITACORAS	El personal cumpla con los reglamentos de portar la credencial así como la extracción de equipos de cómputo.

Perfil del Puesto.

Estudios	Nivel	Bachillerato o carrera técnica concluida.
----------	-------	---

	Requeridos	Profesión o Especialidad	
	Experiencia Laboral	Duración	1 año en puesto similar
		Actividades Realizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Operación de Seguridad
	Idioma adicional		No necesario
	Paquetes de Cómputo		Office Básico
	Sexo		Indistinto
	Edad Mínima		28 años en adelante
	Competencias y Habilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Negociación • Trato con proveedor • Control y seguimiento
	Capacitación Requerida		Inducción
	Otras características		Conocimiento es sistema de seguridad, Administración de personal.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Recursos Humanos	Jefe inmediato	Director de Área

CAPITULO V. DESCRIPCION DE PUESTOS EN EL RECLUTAMIENTO

Se ha confirmado que todas las empresas deben de tener personal adecuado para distintas tareas ya sean técnicas o específicas, esto es reflejado con la productividad y la satisfacción relacionándolo con la adecuación entre las características de los individuos (Liderazgo, habilidades, aptitudes, personalidad) y las exigencias laborales.

Reclutamiento es el proceso en el cual se identifica y atrae un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para ofrecerle empleo.

Siendo el objetivo de reclutamiento la búsqueda de candidatos que cubran las necesidades individuales y atributos para obtener mayores satisfacciones así como mejor desempeño de las personas.

La información de una descripción de puesto sirve para producir criterios necesarios para una gran aplicación de la psicología dentro de la empresa. Gracias al análisis de todas las características que un candidato debe tener como: aptitud, conocimientos, habilidades no muestras las fortalezas necesarias para el rendimiento adecuado para el puesto incluyendo los necesarios para entrar al puesto.

La identificación de estos atributos ayuda a determinar las pruebas que se le tendrá que aplicar, ya que la mayoría de veces aplican pruebas por solo suposiciones del seleccionador. Todos estos pasos nos proporcionan una base para la determinación de compensación.

En un proceso de reclutamiento las 2 partes tienen que convencer uno al otro ya que puede ser un excelente candidato y cubra todas sus necesidades del puesto pero no las del candidato o viceversa.

Para empezar el proceso de selección y reclutamiento dentro de la organización pueden realizarse de dos maneras por medio de una promoción interna o la búsqueda fuera de la empresa. Posteriormente tomada la decisión se utiliza la descripción de puesto así como el perfil del puesto ya que estos establecen los requisitos como estudios, habilidades esto para desarrollar las

tareas que este plantea, está facilitara la búsqueda del nuevo colaborador, así como para una promoción interna.

Es indispensable tener una herramienta como la descripción de puesto ya que esta es la que define la persona correcta que desarrollara su trabajo de forma satisfactoria.

La determinación de del perfil requerido para cada puesto, es lo que se desea establecer para alcanzar el éxito en un proceso de incorporación de nuevos empleados.

Las descripciones nos ayudan el proceso de reclutamiento a contratar a la persona indicada y sobre todo con un sueldo de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Muchas veces las presiones que existen de áreas independientes de Recursos Humanos hacia reclutamiento y selección hacen que se salten el proceso de comparación del perfil y tengan que contratar a personas que no cuentan ni con experiencia ni con el perfil o son recomendadas por lo que contratan persona inadecuadas y pronto las despedirán o renunciaran ya que el candidato no cubre con sus necesidades.

En el reclutamiento se desarrolla un proceso que es la entrevista, con apoyo de la descripción se puede apoyar para la verificación de datos hacia el cliente interno o externo. En base de está información se debe analizar el curriculum del candidato.

Algunos puntos que se consideran en la entrevista y son se comparan con la descripción son:

- Conocer el objetivo del puesto.
- Conocer la misión de la empresa.
- Revisar el perfil y hacer una comparación con el curriculum.
- Revisar su solicitud
- Preguntar preguntas básicas en base de descripción de puesto

En reclutamiento se selecciona varios candidatos que han pasado varias etapas del proceso de selección, al final se selecciona al candidato que mejor haya cubierto todos los aspectos. Esta decisión es tomada por el Jefe inmediato del colaborador que cubrirá el puesto.

Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias (1998) Las actividades de Reclutamiento sólo permitirán acudir a las fuentes más eficaces si se conocen las exigencias de los puestos de trabajo y, como consecuencia, las competencias que deberán reunir las personas que los ocupan. Pero, para conocer estas exigencias, es *Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias* preciso conocer antes el contenido de los puestos de trabajo, para poder definir los Perfiles.

Los responsables de la Selección de Personal sólo podrán realizar su trabajo de forma eficaz, si conocen las competencias que deben reunir las personas contratadas; esto es, las exigencias del puesto. Así, las técnicas utilizadas dependerán de las competencias que deben reunir los empleados que ocupen cada puesto.

La Evaluación del Rendimiento de los empleados debe partir de los objetivos fijados a los puestos de trabajo; y para ello, es preciso definir su contenido, por lo que el paso previo.

En Reclutamiento es esencial tener descripciones de puesto actualizadas y sobre todo darle la importancia que merece, ya que de esta herramienta se desencadena tener un trabajador capaz de cubrir las necesidades del puesto, así como desempeñar las funciones que se indican dentro de una descripción.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES.

Como hemos podido observar a lo largo del trabajo la descripción de puesto juega un papel muy importante para el proceso de Reclutamiento. Nos muestra que dicha herramienta es la Base de Recursos Humanos así como las ventajas de la descripción de puesto es la selección de una persona indicada para cubrir el puesto y tener el conocimiento que cubra con las necesidades del mismo, objetivo que ha marcado toda la investigación desde Taylor, hasta Musterberg y enfatizándose en la Primera y Segunda Guerra Mundial, retomado a través de una metodología específica para buscar a las personas con el perfil adecuado.

Las ventajas que esto implica para el trabajador:

- No sea apático por falta de conocimiento
- Baja productividad
- Eliminar frustración
- Zona de confort
- Proactivo
- Motivado
- Desarrolle sus actividades de acuerdo con el puesto
- No tener enfermedades laborales
- Conforme con el pago de sus actividades.

Las ventajas que esto implica para la empresa

- No seleccionar al azar
- Disminución de rotación
- Disminución de gastos en capacitación
- Cumplir con las expectativas de la empresa
- Cumplir con el desarrollo de las actividades
- No haya renuncias a corto plazo
- Disminución de gastos de Reclutamiento
- Disminución de pérdida de tiempo para la empresa.

Las ventajas que esto implica para la productividad

- Aumentar ventas
- Desarrollo de nuevas ideas
- Desarrollo de creatividad para mejorar el proceso de su puesto

Dentro de Recursos Humanos la descripción de puestos juega un papel muy importante como las ventajas del trabajador, empresa y productividad como se mencionaron en párrafos anteriores, sin embargo para los diferentes departamentos de dicha área son mayores los beneficios así como:

- Remuneraciones Justas
- Evaluaciones objetivas
- Capacitación de acuerdo al puesto a desarrollar
- Selección de personal para cubrir el puesto
- Define rendimientos estándar lo que permite evaluaciones correctas
- Es vital para planes de sucesión
- Nos ayuda a comparar puestos y clasificarlos.
- Compensaciones equitativas.
- Analizar flujos de información de la compañía.

Por lo tanto podemos concluir que independiente del tamaño de la empresa, giro etc. es de suma importancia la descripción de puesto para la mejora continua de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Alles M. (2007) 5 Pasos Para Transformar una oficina de personal, en un área de Recursos Humanos: Buenos Aires .:Granica.

Alles M. (2007) Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias: Buenos Aires.: Granica.

Arias G. F. y Heredia E.V. (2001) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México.: Trillas

Bohlander, Snell, Sherman. (2001) Administración de Recursos Humanos: México.

Blum L. y Taylor C. (1996) Psicología Industrial y sus fundamentos teóricos y sociales: México .:Trillas

Brown, (1998) Las Psicología Social en la industria: Londres.

Fernández R. M. (1995) Análisis y Descripción de puestos de trabajo: Madrid .:Díaz de Santos.

Furnham A.(2001) Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones: México.: Alfaomega

Muchinsky M. P. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo: México.: International Thomson Editores

Munch G., Martínez J. M. (1990) Fundamentos de Administración: Trillas

Oficina Internacional del Trabajo (1997) Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención: Santafé de Bogotá.: Alfaomega

Reyes P. A. (2004) El Análisis de puestos: México.: Limusa

Reyes P. A. (2008) Administración de Personal: Relaciones Humanas: México. :Limusa

Shein E. (1994). Psicología de la Organización.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Fuentes electrónicas

León, Christian (2007). El rol fundamental del psicólogo en administración de Recursos Humanos para las organizaciones del siglo XXI. Disponible en: www.arearh.com/psicologia/rol_psicologo.

Pereda S, Berrocal F, Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Disponible en: sorad.ual.es/mitra/documentos/tec.../ALMERÍA%20PUESTOS.pdf

Fernández Ríos, Manuel Díaz de Santos, Análisis y Descripción de puestos de trabajo (1995) Disponible en: www.carm.es/knosys/Scripts/know3.exe/knosys/DOC-CDSS/texto.htm?NDoc=5346&Consulta=.EN+DESCRIPTOR