

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EVITAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN EL PALACIO DE HIERRO

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**MIRANDA GODOY ALEXIA JIMENA**

MÉXICO, D.F.

2011

UNIVERSIDAD DEL



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.

**TEPEYAC**  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA  
DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
PARA EVITAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL  
OPERATIVO EN EL PALACIO DE HIERRO**

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
**MIRANDA GODOY ALEXIA JIMENA**

**ASESOR DE TESIS:**  
LIC. LUZ MARÍA AGUILAR RAMÍREZ  
CED. PROFESIONAL No 1407406

MÉXICO, D.F.

2011

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios que me ha regalado muchas satisfacciones, una vida por la cual tengo que luchar y seguir adelante, en donde me he encontrado con cosas maravillosas, obstáculos y más. En esta etapa de mi vida que culmino estoy orgullosa de mi persona y de toda la gente con la que he convivido, ya que cada una en su momento, me ha dado su granito de arena. Por tanto quiero agradecer:

A mis padres, por los valores inculcados, su apoyo, educación, confianza, por guiarme por el camino correcto para lograr mi formación como mujer, por su esfuerzo y sacrificio para que concluyera mis estudios.

A mis abuelos, a los cuales les debo mucho ya que gracias a su amor, ternura, paciencia y educación me dieron las bases para crecer; y que donde quiera que estén me han acompañado en el camino iluminándolo para darle luz a mi vida.

A mis hermanos, que con sus ideas, conocimientos, compañía, apoyo, risas, han contribuido para mi desarrollo profesional y personal.

A mi novio, por su importante apoyo, orientación, sugerencias y compañía.

A mis amigos y amigas, que en mi trayectoria escolar me brindaron amistad, apoyaron con sus conocimientos, compañía y consejos que me orientaron a continuar.

A mis maestros, por su enseñanza, dedicación, apoyo, acumulo de conocimientos para aprender y reaprender en mi formación académica. MUCHAS GRACIAS...

## RESUMEN

El tema descripción de puestos puede sonar algo insignificante, pero al incluirlo como parte del proceso de Reclutamiento y Selección, podemos darnos cuenta que es la base para poder contratar al personal de una empresa que puede ser microempresa o macro empresa, de esta manera se puede estructurar adecuadamente lo que se necesita en una organización.

Por muy pocas las funciones que sean para un puesto, es importante realizar una descripción de puestos que especifique las funciones y requisitos para ocupar un puesto.

Por tal motivo, el siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad actualizar la descripción de puestos operativos e implementar su uso como herramienta del proceso de Reclutamiento y Selección para ser partícipe de la disminución de rotación de los puestos operativos del Palacio de Hierro Durango; porque es una tienda departamental de prestigio y reconocida a nivel nacional e internacional y su misión es ofrecer a sus clientes la mejor experiencia en compra, por lo tanto el personal que tiene contacto con el cliente debe ser el indicado y cubrir con un perfil previamente analizado para que pueda ofrecer la atención adecuada a los clientes.

Es importante tomar en cuenta que se debe partir correctamente desde un inicio, incluyendo la descripción de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que es la base fundamental para evitar la rotación de personal; por otro lado debe existir una evaluación del desempeño para verificar que los empleados estén haciendo sus labores correctamente y tengan el conocimiento de su área o departamentos aledaños.

Si no se toman en cuenta dichos puntos se incrementará la rotación de personal y aumentará el número de vacantes, por lo tanto no se cubrirán dichas vacantes en el tiempo determinado de tres meses como máximo y se cancelarán las posiciones de las vacantes; como consecuencia los departamentos no tienen el número de empleados que deberían tener y no se dan abasto para atender correctamente a todos los clientes.

Por lo tanto en esta investigación se presenta la propuesta de una metodología a seguir para elaborar descripciones de puestos y por otro lado se actualizaron las descripciones de puestos operativos de El Palacio de Hierro Durango.

Todo lo anterior trae como beneficio para el Palacio de Hierro Durango que los empleados ofrezcan un excelente servicio a sus clientes, cabe mencionar que no es suficiente que el empleado este satisfecho con sus funciones, sino también con lo que le ofrece la empresa; para que de esta manera se cumpla la misión, los clientes se vayan satisfechos al hacer sus compras y que se convierta en la tienda más visitada para que crezca su reconocimiento y prestigio.



# ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
1.1 Origen del Reclutamiento y Selección del Personal	2
1.2 Reclutamiento de personal	4
1.2.1 Fuentes de Reclutamiento	6
1.2.2 Técnicas de Reclutamiento	10
1.3 Proceso de Reclutamiento	11
1.4 Selección de personal	13
1.5 Proceso de Selección	16
1.6 Principios de la Selección	24
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
2.1 Análisis de puestos	26
2.2 Estructura del análisis de puestos	28
2.3 Proceso del análisis de puestos	30
2.4 Fases del análisis de cargos	37
2.5 Descripción de puestos y sus tipos	39
2.1.1 Elementos de la descripción de puestos	43
2.6 Uso de la descripción de puestos en Reclutamiento y	



2.7 Consecuencias y beneficios de la descripción de puestos en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	46
--	----

### CAPÍTULO III. HISTORIA DEL PALACIO DE HIERRO

3.1 Historia del palacio de hierro (misión, visión y filosofía)	51
3.2 Estructura organizacional del Palacio de Hierro	57
3.3 Lineamientos o Estándares para el Reclutamiento y Selección del Personal	57
3.4 Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal del palacio de hierro	60
3.5 Descripción de puestos operativos del Palacio de Hierro	64

### CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL PALACIO DE HIERRO

4.1 Formato de descripción de puestos	71
4.2 Actualización de la descripción de puestos operativos de El Palacio de Hierro	74

CONCLUSIONES	91
--------------	----

BIBLIOGRAFÍA	96
--------------	----

ANEXOS	99
--------	----

# INTRODUCCIÓN

La tienda departamental El Palacio de Hierro es considerada como una tienda de prestigio a nivel nacional y transnacional, por su calidad de servicio y la mercancía que vende. Se inició con solo una sucursal en el centro histórico de la ciudad de México pero con el paso de los años se fueron inaugurando más sucursales y por lo tanto un corporativo que rigiera y llevará parte de los procesos administrativos de cada tienda, aunque cada tienda departamental cuenta con un departamento de Recursos Humanos en el cual se encuentra el Jefe de Recursos Humanos, asesor de reclutamiento y selección de personal, asesor de capacitación, asesor de personal y dos auxiliares administrativos; al estar involucrada en el departamento de Recursos Humanos de El Palacio de Hierro Durango en el área de Reclutamiento y Selección de Personal se detectó que existe un detalle, que al parecer es muy pequeño pero en verdad es de gran importancia, que no se toma en cuenta la descripción de puestos al realizar dicho proceso, puede ser porque éstos no están actualizados ya que tienen fecha de elaboración del año 2000, o por falta de tiempo por parte del reclutador.

Ante estas necesidades que tiene el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal se realizó un análisis de las funciones de los puestos operativos y se reestructuró las descripciones de puestos con el fin de implementar su uso como herramienta del proceso de Reclutamiento y Selección; es dedicada específicamente a puestos operativos, ya que son puestos en donde con mayor frecuencia existe la rotación de personal que se debe a muchos factores externos al reclutador de personal, cabe mencionar que se presentó el 35.4 % de rotación anual del 2010. Por tal motivo

surge la pregunta de investigación: qué tanto influye tomar en cuenta la descripción de puestos en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para disminuir la rotación de personal en el Palacio de Hierro de la sucursal Durango ; se debe destacar que no es el único factor que influye en la rotación de personal, ya que puede atribuirse a motivos personales y a motivos de la propia empresa.

Por otro lado se debe tomar en cuenta que las descripciones deben estar actualizadas y hasta pueden tener relación entre sí con respecto a las funciones que tienen cada puesto.

Las técnicas documentales que se emplearon para realizar la investigación son de tipo bibliográfico para obtener información acerca de la teoría que se tiene sobre el tema que se investigó; por otro lado, se utilizaron técnicas de archivo ya que se acudió al área de Reclutamiento y Selección de Personal del Palacio de Hierro Durango para verificar y analizar los archivos que se tienen sobre la descripción de puestos operativos y así poder actualizarlos.

Para esto se utilizaron técnicas de campo tales como la observación de cómo es el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y de las funciones que realizan los que ocupan puestos operativos con el fin de obtener información sobre sus funciones como empleados, y plasmar la información en los formatos de descripciones de puestos.

Para poder realizar esta investigación se construyó un marco teórico que da los elementos necesarios para la explicación del objeto de estudio. A continuación se describe la capitulación:

En el capítulo I se abordará el origen, la definición, las técnicas, las fuentes, el proceso y la importancia del reclutamiento y selección de personal en una empresa para identificar en qué consiste y cómo se lleva a cabo dicho proceso.

En capítulo II se abordará la definición y la importancia del análisis y descripción de puestos, así como su utilidad y finalidad con el fin de tener con claridad las funciones de los diferentes puestos en una empresa.

En el capítulo III se narrará cómo se fundó la tienda departamental El Palacio de Hierro, su misión y visión con el fin de conocer cuál es su propósito y qué ofrece a la clientela, por otro lado se abordará cómo es su organización y administración, principalmente cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el capítulo IV se mostrará el formato que se realizó para la descripción de puestos con el fin de presentar la actualización de los datos de las funciones laborales de los puestos operativos de El Palacio de Hierro, haciendo un mapeo de los puestos, es decir, relacionándolos entre sí de acuerdo a las funciones que les corresponde a cada uno; y por otro lado especificar el perfil de cada puesto; de manera que se presente lo esencial de cada puesto.

Teniendo como objetivo analizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de El Palacio de Hierro Durango, obtener información concisa de las funciones de los puestos operativos, para actualizar la descripción de puestos e implementar su uso como herramienta del proceso de Reclutamiento y Selección para evitar la rotación de personal.



# CAPÍTULO I

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

## **CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

En este capítulo se abordará el origen, la definición, las técnicas, las fuentes, el proceso y la importancia del reclutamiento y selección de personal en una empresa para identificar en qué consiste y cómo se lleva a cabo dicho proceso.

### **1.1 Origen del Reclutamiento y Selección de personal**

El Reclutamiento y Selección surgió en la Primera Guerra Mundial cuando aparece la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, y los soldados tuvieron que crear herramientas para poder asignarlos de acuerdo a sus conocimientos.

En realidad este término se ha venido implementando desde las prehistoria con los primates, ya que desde entonces por las circunstancias en las que vivían tenían que irse adaptando y conseguir lo que fuera necesario para comer y sobrevivir; por tal motivo los primates y así sucesivamente, cada especie, han trabajado en equipo y seleccionado al más fuerte, ágil y hábil, para poder llevar comida a su gente. De tal manera que es razonable aceptar el hecho de que el hombre primitivo ya tuviera padecimientos y que necesitara de sus semejantes para intentar aliviar o solucionar sus dolencias y necesidades.

Con el paso de los años de acuerdo a las necesidades del hombre ha continuado la acción de seleccionar, como por ejemplo, para los que se iban a las guerras, para escoger una pareja, para seleccionar el material con el que se hará una casa, para ver en qué escuela se estudiará, para ver que ropa comprar, para interactuar con la sociedad y con quién hacer amigos, etcétera.

Por otro lado se dice que el reclutamiento en su formato moderno surgió en la Francia revolucionaria, en la que el Servicio Militar era visto también como un deber republicano, basados en los principios de igualdad y de fraternidad como una necesidad de supervivencia nacional. En el mes de agosto del año 1793, una ley limitó el servicio a los hombres entre los 18 y 25 años, ellos se registraban en sus localidades respectivas y eran convocados, primero los más jóvenes, siendo los otros escogidos según las necesidades del momento. De tal manera que en cada País el reclutamiento estaba basado en su tradición colonial de la milicia.

Los reclutas se diferencian de los voluntarios y de los profesionales, los reclutas pueden ser convocados en tiempo de paz con el fin de ser entrenados para la guerra; ellos pueden ser llamados al servicio activo en ocasiones de emergencia. En los Estados Unidos, el reclutamiento es conocido popularmente como “la selección por sorteo”, y en términos legislativos como Servicio Selectivo.(Usacac.army.mil, 2008).

Poco a poco se han ido modificando las técnicas y fuentes del proceso de selección de manera que son más objetivas y refinadas para que sea más efectivo con el fin de allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental, aptitud para el trabajo; solucionando los problemas de la educación del hombre al puesto y la eficiencia del hombre en el puesto.

En la primera década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzaba a enfocarse en lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos, ya que se seleccionaba conductores de tranvías, oficiales de barco, operadores de conmutadores telefónicos para que trabajaran en las respectivas empresas.

Según Rodríguez Valencia (2002), desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia, de naturaleza informal y primitiva. La administración de recursos humanos ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial; en parte esto fue gracias al procedimiento que en su momento se realizó, juntando a varias personas para que se les asignara un puesto y realizaran su trabajo en alguna empresa, a lo que se le llama reclutamiento de personal.

## **1.2 Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un procedimiento que consiste en atraer candidatos calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una empresa, mediante la publicación de los puestos que ofrece Recursos Humanos para ocuparlos, con el fin de atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección y así lograr el funcionamiento de la empresa.

Cabe mencionar que el departamento de Recursos Humanos de una empresa está dividido en diversas áreas, que son: capacitación, administración de personal, desarrollo organizacional, en algunas existe el departamento de compensaciones, y por último, el área de reclutamiento y selección de personal.

Al respecto Chiavenato (1992) señala:

“El reclutamiento empieza -a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización- en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos” (p.174).

Posteriormente Chiavenato (1994) señala:

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (p.166).

Por su parte, Alfredo Guth (2001), nos dice que el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Una definición más sintetizada es la de Bretones y Rodríguez (2008) en donde señalan que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Por lo tanto, para que un puesto o vacante sea visualizada por diferentes personas y éstas sean atraídas a la organización para que ésta cubra los puestos y sus necesidades, en el área de reclutamiento se utilizan diferentes medios y fuentes. A continuación se abordan algunas de éstas.

### **1.2.1 Fuentes de Reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se encuentran personas que tienen posibilidad de llegar a ser candidatos en función de selección y las diferentes formas que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la empresa. Se considera que para que el reclutamiento sea eficaz, se debe atraer a suficientes candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Por otro lado, se puede decir que las fuentes de reclutamiento son las diferentes formas o conductos posibles de hacer públicas las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.

Uno de los problemas que se presenta en el reclutamiento es localizar en el mercado fuentes que interesen específicamente a los candidatos, ya que son los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento; por lo tanto, es importante tener identificadas las fuentes que existen, seleccionar las que más convenga y mantenerlas porque de esta manera se genera un rendimiento, se disminuye el tiempo y se reducen costos operacionales en el proceso de reclutamiento.

Según Chiavenato (1992), existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

- Las primarias: en donde la empresa tiene contacto directo con el mercado, que pueden ser escuelas y universidades, la propia empresa, otras empresas u otras fuentes.
- Las secundarias: en donde la empresa tiene contacto indirecto con el mercado, y tiene como intermediarios a agencias de reclutamiento, asociaciones de clase y sindicatos, éstas a su vez se interrelacionan con escuelas y universidades, la propia empresa, otras empresas u otras fuentes.

Existen **fuentes internas** que se encuentran dentro de la empresa y no se recurre al exterior y trae como beneficio que los candidatos pueden estar más comprometidos con sus metas y tendrán menos probabilidades de irse.

Las fuentes más comunes de reclutamiento comprenden los sindicatos, los archivos, las recomendaciones de los empleados, la promoción y la transferencia:

- 1) Sindicato: En el artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo se estipula que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante, y se debe elaborar una solicitud o requisición a éste, especificando las condiciones y características de la plaza vacante conforme al análisis de puesto, su duración e inicio.
- 2) Archivos: Los candidatos que cubren con el perfil realizan solicitud y son archivadas para futuras oportunidades de empleo y se pueden clasificar por el cargo deseado o por orden alfabético.
- 3) Recomendación de los empleados: Los empleados de la empresa son quienes proporcionan información de los posibles candidatos a ocupar un puesto.

- 4) Presentación de los candidatos por los funcionarios: El funcionario de cierta área recomienda a un amigo o conocido para ocupar la plaza vacante.
- 5) Promoción: Es un sistema de ascensos basado en la eficiencia y responsabilidad demostradas del candidato.
- 6) Traslado o transferencia: Es el movimiento de un trabajador de un puesto a un nivel jerárquico determinado que es distinto al que tenía pero en el mismo nivel.

Por otro lado, existen **fuentes externas** que al existir determinada vacante, una organización intenta ocuparla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las ventajas de este procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores ya que pueden llegar a pensar que no son considerados para un cambio de puesto.

Entre las fuentes externas de reclutamiento más usuales tenemos:

- 1) Requisición de personal al sindicato: Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos y obreros.



- 2) Radio y televisión: Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los medios más escuchados por la gente.
- 3) La puerta de la calle: Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa y entregar su solicitud de empleo.
- 4) Anuncios en la prensa: Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo.
- 5) Folletos y boletines: Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.
- 6) Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- 7) Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.

Cada empresa utiliza la fuente de reclutamiento que más le conviene, y que le funciona, ya que se tiene que tomar en cuenta los costos y cuál es el medio más utilizado por los candidatos para buscar empleo; por lo tanto el reclutador debe ir identificando la manera más eficaz de reclutar al personal a partir de estas fuentes que hemos descrito anteriormente.

## 1.2.2 Técnicas de Reclutamiento

El reclutador debe seguir un procedimiento para reclutar al personal, tomando en cuenta que previo a publicar los cargos o las vacantes se deben tener los requisitos exigidos por los Análisis y Descripciones de Cargos combinados con la política de la empresa. Según Yoder (1968, citado por Chiavenato, 1992, p.179), el reclutamiento tiene seis fases:

1. “Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento [...]”;
2. Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función;
3. Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;
4. Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento [...]”;
5. Utilización de medios y técnicas para atraer fuentes de recursos humanos; y
6. Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados.”

De tal manera que se cuente con la información necesaria para poder cubrir los cargos o las vacantes de la empresa, por tal motivo según Hawk (1967, citado por Chiavenato, 1992, p.180), debe haber un amplio grado de conocimiento de qué tipos de trabajo se deben realizar, cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo, cuántas personas existen en la organización actual y qué habilidades pueden aplicar al nuevo intento, dónde se deben buscar a los candidatos, cuál es la situación del mercado de trabajo total y cómo penetrar en él, cómo redactar anuncios efectivos, cómo estimular preguntas con relación a los cargos disponibles, cómo reducir el ciclo de reclutamiento, cómo utilizar efectivamente una compensación equitativa y movilizar recursos para atraer empleados potenciales, cómo presentar la imagen, la política y las oportunidades de la compañía, cómo evaluar la motivación y los

intereses profesionales de diversas personas, cómo generar el interés de un solicitante, cuyos propios intereses no se encuentran muy bien definidos, y cómo programar la presentación de un nuevo empleado para adaptarlo al programa de adiciones de fuerza de trabajo.

Al no tomarse en cuenta todos estos aspectos para el reclutamiento, la empresa no tendrá a los candidatos idóneos para su funcionamiento adecuado, por eso es importante que el reclutador utilice estas técnicas que le permitan determinar con cuántos candidatos se queda para posteriormente hacer una selección mediante el proceso de reclutamiento que tiene una serie de pasos que se abordarán en el siguiente subtema.

### **1.3 Proceso de Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Como se mencionó en la definición de reclutamiento, este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después nuevos empleados.

Los reclutadores de las empresas llevan a cabo el proceso de reclutamiento en varios pasos que son:

- 1) El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección.
- 2) Cuando el reclutador posee información sobre las necesidades del personal presentes y futuras, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo debe desempeñar.

- 3) Es conveniente que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando.
- 4) Posteriormente el reclutador hace la publicación de la vacante para que lleguen los candidatos a la empresa.

Es importante mencionar las limitaciones que se presentan en el proceso de reclutamiento que son impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo; y según Rodríguez Valencia (2002) son:

- Políticas de personal: Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento.
- Planeación de personal: Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno, resume las necesidades futuras y puede producir economías de reclutamiento.
- Hábitos del reclutador: El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos que pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo; por otro, lado los reclutadores pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces.
- Condiciones ambientales: Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento, los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales y desafíos del gobierno.

- Requisitos de puesto: Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos.

A partir de los puntos anteriormente señalados se realiza el proceso de reclutamiento que es el punto de partida y va de la mano con el tema de selección de personal ya que a partir de tener un número de candidatos para determinado puesto el reclutador podrá elegir al más apto para que trabaje en una empresa.

#### **1.4 Selección de Personal**

La selección de personal es otro aspecto importante para el desarrollo eficiente de una empresa, en donde se debe tomar en cuenta el factor económico y al trabajador como factor de productividad, ya que es importante que existan empleados con las características adecuadas para la realización de las actividades de un puesto.

La selección se originó iniciada la revolución industrial, en donde el supervisor de las organizaciones seleccionaba al personal basándose en observaciones y datos subjetivos.

A continuación se mencionan algunas definiciones del concepto selección de personal, hechas por algunos especialistas:

Según Arias Galicia (1994), la selección es el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Según Chiavenato (1992), la selección de personal es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Según García (2001), la selección de personal es un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Éste sería un profesional con:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista o imprevista, sea inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para él como para la empresa.

Según Fernández (1987), la selección de personal en la empresa tiene como finalidad:

- Estudio de las aptitudes y características que requiere cada puesto de trabajo.

- Descubrimiento de los individuos que poseen estas aptitudes y características.

Por lo tanto, la selección de personal consiste en tener a la persona indicada con los conocimientos y habilidades que se necesitan para ejercer las funciones de un puesto en la empresa; buscando un beneficio tanto para la empresa como para la persona.

Es importante considerar que el trabajo es una actividad productiva, personal y social; ya que en el trabajo siempre se hace algo, siempre lo efectúa alguien, y siempre se realiza dentro de un contexto social, y puede ser eficaz siempre y cuando el hombre a través del desarrollo de su personalidad, consiga una productividad adecuada en un ambiente humano que favorezca su integración en el grupo de trabajo, en la empresa y en la sociedad.

Para que la selección sea eficaz, se deben incluir:

- La política de la empresa y de personal.
- Técnicas de selección para que se produzcan bienes y se formen hombres en la empresa; ya que debe extenderse a lo largo de la vida del trabajo; para esto se debe iniciar con el candidato desde el ingreso formal a la empresa.
- Admisión y orientación del trabajador hacia los puestos en que su trabajo pueda ser más eficaz, para que se pueda orientar en sus planes de formación, con posibilidades de promoción y de desarrollo profesional en la empresa.

A partir de las diferentes definiciones de selección de personal, se puede observar que, al igual que el reclutamiento, la selección de personal lleva una serie de pasos a considerar que pueden variar entre las empresas, tanto los aspectos que se deben

considerar como el orden para realizar la elección del candidato que más le convenga al reclutador.

## **1.5 Proceso de Selección**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión.

Según Fernando Zepeda (1999), el proceso de selección implica los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:

- 1) Vacante: Una vacante es el puesto que se encuentra desocupado que se debe a que se crea un puesto nuevo definitivo en la organización, por la necesidad de un puesto eventual, la salida, promoción o transferencia de una persona.
- 2) Requisición de personal: La requisición es el documento de solicitud mediante el cual se solicita que la vacante sea cubierta en determinado momento, y permite controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas, el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.
- 3) Perfil del puesto: Los perfiles del puesto se elaboran antes de requerir que se cubra una vacante, revisando las funciones que se deben desempeñar, los resultados, las condiciones de trabajo, la evaluación del mismo o algún otro factor que haya variado significativamente de un puesto.



- 4) Reclutamiento: El reclutamiento implica hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante.
- 5) Presolicitud: La presolicitud se emplea en algunas organizaciones como una forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puertas, con el fin de descartar a quienes no reúnen los requisitos establecidos en el documento emitido a través del medio de reclutamiento, y pueden ayudar a economizar en gastos de papelería.
- 6) Solicitud: El candidato debe llenar su solicitud solamente después de que el reclutador haya comprobado que posee las características generales del perfil que se requiere para un puesto determinado, y sirve de guía para la entrevista que se realiza posteriormente.
- 7) Entrevista inicial: La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función con el propósito de profundizar en los aspectos generales del candidato como de su preparación académica, su familia, la impresión que el candidato tiene de sus trabajos anteriores, etcétera. El reclutador debe presentar al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como el horario, responsabilidades, personas que le reportarían o personas a las que él reportaría, ubicación física, etcétera, de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no ingresar a colaborar con dicha organización.
- 8) Exámenes psicométricos: Los exámenes psicométricos que se emplean son de inteligencia y de personalidad, para la medición de las habilidades específicas,

hacia la utilización de otros instrumentos de observación directa o de autovaloración del comportamiento.

- 9) Exámenes de aptitudes: Los exámenes de aptitudes se realizan como un complemento de la psicometría, pueden consistir en exámenes de destreza que tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto.
- 10) Entrevista especializada: Esta entrevista es realizada por quien será el jefe del nuevo empleado, se realiza con el propósito de comprobar el grado en que la persona que aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarias.
- 11) Examen médico: Si el candidato ha demostrado que es la persona más recomendable para el puesto, el reclutador debe invitarlo a someterse a examen con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que nos ayude a valorar el estado general de salud de la persona.
- 12) Estudio socioeconómico: En este tipo de investigaciones se indaga acerca de las referencias personales del candidato y de su domicilio; se comprueba que tenga los comprobantes de estudios que manifestó haber terminado, y se acude a cada una de las instituciones donde prestó sus servicios anteriormente a fin de corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que haya vivido en esa época.
- 13) Contratación: La contratación tiene repercusiones de tipo legal, el contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado.

Posterior a los pasos anteriormente mencionados es necesario que se continúe con un seguimiento de los candidatos que no fueron aceptados dándolos a conocer directamente con los candidatos, y de los candidatos que fueron aceptados es necesario evaluar su desempeño y comportamiento laboral.

Por otro lado, según Fernández (1987), existen dos tipos de procedimientos de selección, que son:

- 1) Procedimientos tradicionales: Las empresas hacen cierta selección de su personal a partir de sus criterios y los métodos tradicionalmente utilizados se mencionarán a continuación:
  - a) Relación familiar: En este procedimiento las personas preferidas y seleccionadas son las más allegadas a la persona encargada de su admisión.
  - b) Recomendación: La decisión de que se quede una persona en el puesto no se basa en los lazos personales con el candidato, sino en las relaciones de diversa índole (amistosa, jerárquica, comercial) con una tercera persona.
  - c) Impresión subjetiva: El juicio del seleccionador se basa fundamentalmente en la impresión o apreciación más o menos superficial de las cualidades del solicitante, basada en una entrevista y sin fundamentarla en un análisis objetivo.

- d) Información sobre la actividad anterior: Se basa en la información obtenida de las indicaciones del propio candidato, a través de informes directos de personas que conocen su actuación anterior.
  - e) Formación profesional: Basado en la formación acreditada a través de los títulos o diplomas conseguidos y evaluados por las notas o calificaciones obtenidas en los estudios realizados.
  - f) Exámenes de conocimientos: Consiste en la realización de pruebas de conocimientos teóricos, generalmente de tipo cultural.
  - g) Pruebas profesionales: Suelen estar elaboradas bien en forma de un ejercicio práctico como examen de ingreso, bien entendidas como un período de prueba, basado en el establecimiento de un contrato de trabajo eventual durante un cierto período de tiempo.
- 2) Procedimientos científicos y sistemáticos: Tratan de medir aquellas características de las personas que están más relacionadas con las exigencias de la función a desempeñar, de manera que se pueda predecir la conducta futura en el cumplimiento de esa función o tarea; este procedimiento se basa en que existen infinidad de tareas con características distintas; y que existen diferentes grados de aptitud o idoneidad para desempeñar cada una de las diferentes tareas. Las técnicas más utilizadas en este procedimientos son:
- a) Tests, en todas sus clases y formas.
  - b) Los cuestionarios, tanto de rasgos de personalidad como de actitudes e intereses.
  - c) Las entrevistas.

- d) Las escalas de calificación.
- e) Los exámenes o pruebas profesionales, teóricos y prácticos.
- f) Técnicas de grupo.

Al utilizar estas técnicas se puede correr el riesgo de que su uso se convierta en abuso a causa de que se supervaloren excesivamente, se utilicen para fines inadecuados, se apliquen de forma inconveniente, o se interpreten sin la necesaria preparación científica ya que se deben tener conocimientos de psicología y estadística.

Por otro lado, el procedimiento científico tiene sus ventajas como son el conocimiento más exacto del potencial humano de la empresa, conocimiento de las aptitudes y características que exigen las diversas tareas y puestos de trabajo, centralización y control de la admisión de personal de nuevo ingreso, elaboración de sistemas de promoción, establecimiento de planes de formación, elección de mandos auténticamente capacitados, selección de las personas más aptas para asistir a los cursos de formación.

Chiavenato (1992) señala:

“La selección es todo un proceso que exige:

- La integración en un programa global de selección
- La coordinación con la política de personal de la empresa
- La colaboración de las personas afectadas por él y el respeto a las mismas
- La aceptación y reconocimiento de las limitaciones propias de las técnicas
- El conocimiento de su múltiple ámbito de aplicación.

Entendemos por proceso de selección el desarrollo de un programa completo de selección que incluye los siguientes aspectos:

- Estudio, ordenación y propuesta del proceso.
- Realización de sus diferentes fases.

- Asesoramiento, colaboración y coordinación con las personas y servicios afectados por el proceso.
- Comprobación de la eficacia del procedimiento establecido y de las técnicas utilizadas.”(p. 219)

Según Arias Galicia (1994), el proceso de selección tiene los siguientes pasos:

- Recepción preliminar de solicitudes.
- Pruebas de idoneidad.
- Entrevistas de selección.
- Verificación de datos y referencias.
- Examen médico.
- Entrevista con el supervisor.
- Descripción realista del puesto.
- Decisión de contratar.

Es importante en este proceso tomar en cuenta las limitaciones, según Rodríguez Valencia (2002), los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

- De la organización: La organización impone restricciones tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.
- De ética: Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación y los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

Para el proceso de selección es importante que el reclutador tenga los conocimientos previos de las técnicas que se pueden utilizar, conocer los puestos y políticas que tiene una empresa, tener habilidades y capacidades como de observación, análisis, interpretación, integración, y síntesis, conocer los principios de selección; para lograr una selección adecuada del candidato a ocupar un puesto.

## **1.6 Principios de la Selección**

Según Galicia, existen tres principios fundamentales que debe tener la persona encargada de seleccionar al personal de una organización:

- 1) Colocación: Incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización, ya que si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto puede ser considerado para otro o ser requerido en otra parte de la organización.
- 2) Orientación: En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo intercambiando información del candidato.
- 3) Ética profesional: La persona encargada de seleccionar al personal toma una serie de decisiones que debe hacer conciencia de que sus actividades pueden afectar la vida de otras personas (en este caso la de los candidatos), por lo tanto, debe saber manejar la información que obtiene de los candidatos.

Tomando en cuenta todos los aspectos anteriormente mencionados y el proceso de reclutamiento y selección de personal de una empresa, es de gran importancia incluir en estos, el análisis y descripción de cada uno de los puestos para que el reclutador pueda seleccionar al candidato idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa.



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

En este capítulo se abordará la definición y la importancia del análisis y descripción de puestos, así como su utilidad y finalidad con el fin de conocer con claridad las funciones de los diferentes puestos en una empresa.

### **2.1 Análisis de puestos**

Según Chiavenato (1992), el análisis de puestos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de puestos. Para hacer el análisis, cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones.

Para Livy (1975, citado por Chiavenato, 1992, p.276), “el análisis de puestos es una herramienta fundamental de la administración de personal: es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Roff y Watson agregan que el proceso de analizar un puesto es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones.”

Según Dessler (1994, citado por Fernández López, 2009), el análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

Carrel, Elbert y Hatfield (1994, citado por Fernández López, 2009), señalan que es el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto.

Para Fernández López (2009), el análisis de puestos de trabajo es un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean.

Para Reyes Ponce (1994), el análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para 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. 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; y para 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.

Al asociar estas definiciones se puede obtener que el análisis de puestos es el proceso en donde se analiza y se registra detalladamente las actividades del trabajo y las demandas sobre los trabajadores, para determinar las obligaciones, las habilidades, la autonomía del trabajo, y los esfuerzos mentales requeridos para un puesto, al igual del tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

Es importante destacar que en el análisis de puestos el interés está centrado exclusivamente en el puesto y no en el ocupante, estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el puesto para su correcto desempeño. Es a través del análisis como los puestos serán posteriormente valuados para efecto de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación.

Un aspecto muy importante es la obtención de confianza y cooperación con los ocupantes de los puestos que serán analizados, ya que el analista de puestos generalmente es visto con desconfianza e intranquilidad y debe tener tacto y diplomacia para que no sea tomado como un enemigo durante los contactos con los ocupantes de los puestos. Una buena comunicación también es esencial y que el analista de cargos tenga los conocimientos previos de cómo se realiza dicho proceso.

## **2.2 Estructura del análisis de puestos**

La estructura del análisis de puestos, según Chiavenato (1992), se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo o nivel de puesto:

- 1) Requisitos mentales: Se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos. Los requisitos mentales adquiridos son las calificaciones que el puesto exige del ocupante, como por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional; y los requisitos mentales inherentes son las aptitudes que el puesto exige del ocupante, como por ejemplo: inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa.
- 2) Requisitos físicos: Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada, también se considera la complexión física exigida al ocupante para el adecuado desempeño del puesto. Entre estos requisitos también está la capacidad visual y la destreza o habilidad necesaria.
- 3) Responsabilidad: En este factor se considera la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con el material, las herramientas o el equipo que utiliza, con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa, los contactos internos o externos, y las informaciones confidenciales.

- 4) Condiciones de trabajo: En este factor se consideran las condiciones del ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo que lo hacen desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Para la recolección de información de la descripción y el análisis de puestos es necesario llevar a cabo un proceso de manera ordenada, con el fin de obtener la información precisa y detallada de las funciones de un puesto.

### **2.3 Proceso del análisis de puestos**

El proceso del análisis de puestos se refiere a obtener la información necesaria de los puestos existentes en una organización o empresa a través de los individuos que disponen de ella, probablemente de forma no estructurada o no inteligible; para que pueda ser montado dentro de un esquema de estandarización que facilite la recolección de la información y permita una base aceptable de comparaciones que deben ser efectuadas entre los puestos.

Para Livy (1975, citado por Chiavenato, 1992), los pasos que debe tener el proceso de descripción y análisis de puestos son:

1. Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo. Algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas y, por

lo tanto, es conveniente agrupar algunas de ellas en taxonomías de tareas, donde es suficiente con que tengan algo en común entre ellas, para reducir la complejidad del análisis en proporciones de fácil administración.

2. Examinar cómo son desempeñadas las tareas, su manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacen parte de un esfuerzo de equipo, etcétera.
3. Examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquella manera, las relaciones de las tareas dentro de un puesto y con las de otros puestos dentro de la organización.
4. Examinar cuándo y por qué son desempeñadas las tareas.
5. Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales, y clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el puesto como un todo.
6. Identificar las principales áreas de responsabilidad, ya sea de la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica, equipo o materiales; y donde sea posible cuantificar estos aspectos del puesto.
7. Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del puesto:

- a) Ambiente físico: temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de la oficina.
  - b) Ambiente social: trabajo en equipo o individual.
  - c) Condiciones financieras: si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos, que se puedan aplicar.
8. Identificar las demandas personales que un puesto exige a un individuo, que es una lista de aquellos atributos esenciales necesarios para el buen desempeño y las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios:
- a) Demandas físicas: Tiene que ver con la energía muscular, trabajo secundario, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz y requisitos básicos desde el punto de vista médico.
  - b) Demandas intelectuales: Se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, la capacidad de solución de problemas, aptitud numérica y verbal.
  - c) Habilidades: Pueden ser psicomotoras, sociales o diplomáticas.
  - d) Experiencia: Algunos puestos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o toma de decisión



previamente desempeñada; cuando la experiencia previa es esencial debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en número de años.

- e) Factores de personalidad: Se refiere a la forma de ser del individuo, como por ejemplo, la capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajar sin supervisión próxima, poseer cierto grado de extroversión o tipo de temperamento para cooperar con procedimientos monótonos o rutinarios.

Para Reyes Ponce (1994), es necesario precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina. Por ello es necesario el auxilio de una técnica:

- a) Para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- c) Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

Roff y Watson (citados por Chiavenato, 1992, p.284), sugieren dos etapas en la obtención de la información sobre los puestos:

1. Recolección y registro de la naturaleza del puesto.
2. Selección de datos recogidos y descubrimiento de aquellos aspectos importantes que están relacionados con los objetivos del análisis de puestos.

Para Chiavenato (1992), los métodos más ampliamente utilizados para la Descripción y Análisis de Puestos son:

1. Método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, su aplicación es muy eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos y de tiempos y métodos. Se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de puestos registra los puntos-clave de su observación en la hoja de Análisis de Puestos; como no siempre produce todas las respuestas ni disipa todas las dudas, la observación va generalmente acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

Precauciones: El analista debe tomar en cuenta como precaución el mantener contacto previo con el encargado o jefe del sector, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajos a que pertenece el puesto que se analiza; recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo; recoger y estudiar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean utilizados en el puesto que se analiza y

explicar sumariamente el por qué del análisis al jefe o encargado y al operario o funcionario que ocupa el puesto analizado.

Ventajas: veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (analista de puestos) y del hecho de ser éste ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo; organización sistemática de los datos, desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea; y la adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos.

Desventajas: Costo elevado, ya que se necesita un tiempo muy prolongado; la simple observación sin el contacto directo y verbal con el ejecutante no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.

2. Método de cuestionario: El análisis se efectúa solicitando al personal que llenen un cuestionario de análisis de puesto, exponiendo por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características. Un pre-requisito del cuestionario es someterlo anticipadamente por lo menos a un ocupante y a su superior, para evaluar la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminar las innecesarias y captar las distorsiones y dudas sobre las preguntas.

Precauciones: Se debe escoger cuidadosamente las personas que deben responder el cuestionario para analizar ciertos grupos de puestos, ya que deben conocer bien el puesto que se analiza, ser poco influenciados por preconceptos

sobre el cargo referido, conocer adecuadamente el significado de los términos usados y de las preguntas hechas para que las respuestas alcancen una normalidad razonable, y deben tener suficiente tiempo para llenarlo bien.

Por otro lado, el cuestionario se debe redactar cuidadosamente, de manera clara e inequívoca, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de las otras, sin que una se prefiera a las demás, deben ser simples, directas y ordenadas según un desarrollo lógico de exposición.

El cuestionario debe ser enviado a los ocupantes del puesto por analizar, a los jefes directos de esos ocupantes y a una comisión o grupo de personas que conozcan el puesto.

Ventajas: El cuestionario debe ser resuelto por los ocupantes del puesto, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

Desventajas: El nivel de operarios, que generalmente tiene dificultades para redactar, limita el alcance del método; es difícil obtener respuestas normalizadas o estandarizadas; y raramente puede ser utilizado como único método ya que necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente.

3. Método de entrevista: Es el enfoque más flexible y productivo cuando está bien estructurado. La entrevista puede obtener informaciones sobre todos los

aspectos del puesto, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre los porqués y cuándo. Se basa totalmente en el contacto directo y verbal, en los mecanismos de la colaboración y de la participación con su ocupante o con su jefe directo.

Precauciones: El analista debe poseer un sentido de la perspectiva y de intención para evitar preconcepciones, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos; debe estar ajeno a los intereses del ocupante del a puesto y siempre alerta a las opiniones emitidas sobre los hechos; debe formular preguntas inteligentes y precisas; debe tener presente el objetivo principal del análisis para separar lo que es importante y lo que es accidental; tratar de conocer antes la sección a la que pertenece el puesto y su terminología para que pueda comprender mejor los datos que sean recogidos; tratar de obtener siempre el apoyo y la aprobación del jefe del ocupante del puesto; explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando al ocupante sobre los resultados; no asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado; la entrevista debe desarrollarse de manera lógica, las anotaciones podrán hacerse a medida que se recojan los datos en formularios previamente preparados; los analistas de los puestos deberán ser bien calificados y preparados para la tarea que se debe ejecutar.

Ventajas: Obtener datos relativos a un puesto a través de las personas que mejor lo conocen; posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas; mayor rendimiento en el análisis; información más fiel y amplia.

Desventajas: Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer en consecuencia falta de comprensión y no aceptación de los objetivos; posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos; pérdida de tiempo cuando el analista de los puestos no se preparó convenientemente para esa tarea.

4. Métodos mixtos: El mejor resultado se obtiene del Método Mixto, que es una combinación ecléctica de los métodos de análisis. Puede ser formado por combinaciones en los siguientes métodos:

1. Cuestionario y entrevista, hecho ambos con el ocupante del puesto.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etcétera.

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como el tiempo, objetivos del análisis y descripción de puestos, personal disponible para esa tarea, etcétera. Para aplicar algunos de éstos métodos es necesario cubrir ciertas fases para el análisis de puestos.

## **2.4 Fases del análisis de puestos**

Según Chiavenato (1992), el análisis de puestos comprende las siguientes fases:

- Fase de planeamiento: Es la fase en que todo el trabajo de análisis de puestos es cuidadosamente planeado y sus etapas son:
  1. Determinación de los puestos que se van a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
  2. Elaboración del organigrama de puestos y posicionamiento respectivo de los puestos en el organigrama.
  3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis.
  4. Escoger el método de análisis que debe aplicarse.
  5. Selección de los factores de especificaciones que debe ser utilizados en el análisis, que se hace con base en dos criterios:
    - a) Criterio de generalidad: Por lo menos el 75% de los puestos deben ser analizados, para que realmente puedan señalar las características ideales de los empleados.
    - b) Criterio de variedad o de discriminación: los factores de especificaciones deben variar de acuerdo con el puesto, no pueden ser constantes o uniformes.
  6. Dimensiones de los factores de especificación: Es la determinación de su campo o amplitud de variación dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.

7. Graduación de los factores de especificaciones: Transformarlos de variable continua (que puede asumir cualquiera de los valores a lo largo de su amplitud de variación), en variable discreta o discontinua, que puede asumir apenas de terminados valores graduados que representan segmentos o rangos de su amplitud de variación.

- Fase de preparación: Las etapas son:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos, que compondrán el equipo de trabajo.
2. Preparación de material de trabajo (formularios, impreso, materiales).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos)
4. Recolección de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se analizan, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios).

- Fase de ejecución: Las etapas son:

1. Recolección de los datos sobre los puestos a través de los métodos de análisis escogidos.
2. Organización de los datos obtenidos.
3. Redacción previa del análisis de puestos por parte del analista de cargos.
4. Presentación de la redacción previa del análisis al supervisor inmediato, para ratificación o rectificación.
5. Redacción definitiva del análisis de puesto.



6. Presentación de la redacción definitiva del Análisis de Puesto para aprobación final.

A partir de la definición de análisis de puestos es importante conocer la diferencia que tiene con la descripción de puestos.

## **2.5 Descripción de puestos y sus tipos**

La descripción de puestos o cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto, proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Para Fernández López (2009), la descripción de puestos de trabajo es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Según Chiavenato (1992), la descripción de puestos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un puesto y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de puestos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (para qué lo hace). Es, básicamente,

un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del puesto, de los deberes y responsabilidades intrínsecas.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Relaciona un puesto con otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. La descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Para comprender mejor lo anterior, es necesario definir algunos conceptos básicos:

- Tarea: Es la actividad individualizada y ejecutada por el ocupante del puesto que puede ser simple y repetitiva.
- Atribución: Es la actividad individualizada, ejecutada por un ocupante del puesto que comprende actividades más diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato, mes o funcionarios.
- Función: Es un conjunto de tareas (cargos – hora) o atribuciones (cargos / mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo, que sin ocupar un cargo, desempeñe provisoria o definitivamente una función. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.

- Cargo: Es la posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de trabajo.

Un cargo, según Chrudden y Sherman (1963, citado por Chiavenato, 1992, p.275), puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo pertenecen al empleado que desempeña el cargo, y proporcionan los medios que sirven a los empleados para alcanzar los objetivos de una organización.

Las tareas, según Livy (1975, citado por Chiavenato, 1992, p.275), son los elementos componentes de un papel de trabajo que deben ser cumplidos por el ocupante, y un cargo es la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama.

Al asociar estas definiciones se puede obtener que la descripción de puesto es el proceso que determina las atribuciones, tareas, responsabilidades y deberes de un puesto que son plasmados en un inventario escrito.

A partir de tener las definiciones de los conceptos que se van ir abordando a lo largo de este capítulo podemos desglosar los tipos de descripciones de puestos que existen para que así el reclutador pueda elegir el que más le convenga para uso del proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **Tipos de descripciones de puestos**

Existen dos tipos de descripciones de puestos:

a) Descripción genérica:

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- 1) Formulación de programas de capacitación
  - 2) Designaciones
  - 3) Planificación organizacional
  - 4) Formulación de pautas del desempeño
  - 5) Planificación de la mano de obra
  - 6) Estudios de salarios
- b) Descripción específica:

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Las descripciones de puestos específicas sirven para otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Valuación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

### **2.5.1 Elementos de la descripción de puestos**

Los elementos que componen la descripción de puestos son:

- 1) Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia:

La designación del puesto es el conjunto de deberes y responsabilidades regularmente asignadas a una autoridad competente y que requiere el empleo de una persona durante una jornada completa o parcial de trabajo, dentro de una unidad organizacional o empresa.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias, diferencian a cada puesto de los demás. Cuando se tienen dos descripciones de puestos con la

misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

- 2) Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades: Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.
- 3) Deberes y responsabilidades: Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña, "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio, "cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.
- 4) Preparada por, Aprobada por y Fecha: Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.
- 5) Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto: Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependen.  
En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad. Entre los requisitos

mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

- 6) Especificación de puesto: Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Los elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo son:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
  - Educación pertinente - Experiencia pertinente
  - Esferas concretas de experiencia, aptitudes manuales o mentales, aptitudes sociales o de acción recíproca
  - Exigencias de viajes
  - Horas y horarios de trabajo
  - Condiciones ambientales peligrosas o duras

Por otro lado, es importante saber en dónde se puede utilizar la descripción de puestos a partir de conocer sus especificaciones y tipos, lo cual explica en el siguiente subtema.

## **2.6 Uso de la descripción de puestos en Reclutamiento y Selección de Personal**

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, una de las aplicaciones prácticas de las mismas es en el área de Recursos Humanos en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal; ayudan en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado puesto se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos, los entrevistadores comprueban que las descripciones de puestos faciliten todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes.

El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

## **2.7 Consecuencias y beneficios de la descripción de puestos en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**



Los usos de los resultados del análisis de cargos son muy amplios, puede ser en reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipo y métodos de trabajo. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis de cargos.

Zerga (1943, citado por Chiavenato, 1992, p.295), enumeró cerca de veinte usos de la información obtenida a través del análisis de cargos. En otros términos, el análisis de puestos es el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales, ya que especifica las funciones de cada puesto.

Chiavenato (1992), menciona que los objetivos de análisis y descripción de puestos son:

1. Provee información para la elaboración de los anuncios, la demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinación ideal del perfil del ocupante del puesto, a través del cual se incluye el escoger un adecuado test, como base para la selección de personal.
3. Suministro del material necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento, como base para el entrenamiento de personal.
4. Determinación, mediante la evaluación y clasificación de puestos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los puestos dentro de la

organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

5. Estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción.
6. Determinación del valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los puestos similares en otros.
7. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
8. Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.
9. Suministro de datos a la higiene y seguridad industrial, con el fin de minimizar la insalubridad y los peligros comunes a determinados puestos.

Chruden y Sherman (1963, citado por Chiavenato, 1992), mencionan los siguientes beneficios para una organización:

1. El análisis de puesto habilita al empleado para comprender mejor los deberes y las responsabilidades de su puesto y lo que se espera de él.
2. El análisis de puesto suministra datos importantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados. Los datos también pueden proporcionar una base objetiva para determinar el valor del pago de cada puesto y para evaluar el desempeño del empleado. Los empleados deben recibir un tratamiento justo y objetivo y, tal tratamiento requiere la

existencia de información precisa de los puestos, el cual puede ser obtenido mediante el análisis de los mismos.

3. La presencia de información relativa a los requisitos del puesto puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para puestos futuros.
4. Finalmente, el análisis de puestos puede suministrar a los supervisores y a los empleados una base más objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que pueden surgir en conexión con los deberes de los puestos.

Los beneficios para los gerentes de departamentos son:

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad.
- Permite realizar una mejor selección del personal.
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

Los beneficios para los empleados son:

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

A partir de tener las bases de la teoría de lo que se trabajó para obtener mejoras dentro del Departamento de Recursos Humanos en el área de Reclutamiento y

Selección de Personal, es necesario conocer sobre su historia y políticas, las cuales se abordarán en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III

### HISTORIA DEL PALACIO DE HIERRO

## **CAPÍTULO III. EL PALACIO DE HIERRO**

En este capítulo se narrará cómo se fundó la tienda departamental El Palacio de Hierro, su misión y visión con el fin de conocer cuál es su propósito y qué ofrece a la clientela; por otro lado, se abordará cómo es su organización y administración, principalmente cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **3.1 Historia y filosofía de El Palacio de Hierro**

Muchas tiendas parecen haber existido desde siempre. Sin embargo, la mayoría comenzaron siendo apenas modestos negocios que ignoraban hasta dónde crecerían. Cada uno tiene su propia historia, en ocasiones fascinante, como la de El Palacio de Hierro...

En el año de 1850 existía un cajón de ropa denominado "Las Fábricas de Francia", situado en el Portal de las Flores, actualmente Plaza de la Constitución, esquina con la Callejuela o Pasaje de la Diputación, el cual era propiedad del Sr. V. Gassier, quien en el año de 1860 se asoció con el Sr. Alexander Reynaud para formar la razón social Gassier y Reynaud y continuar con el cajón de ropa.

En 1876, los Sres. José Tron y José Leautaud se asocian con los Sres. Gassier y Reynaud para formar la sociedad "V. Gassier Reynaud", Sucs., S. en C. En 1879 la

razón social V. Gassier y Reynaud Sucs., se transforma en la de J. Tron y Cía., la cual sigue explotando el cajón de ropa denominado "Las Fábricas de Francia".

Los señores José Tron y José Leautaud lograron paulatinamente acrecentar el negocio, que para 1879 era ya una tienda con gran visión. Conjuntamente con los demás socios, Tron y Leautaud que en aquel tiempo formaban parte de la razón social J. Tron y Cía. pensaron establecer en la Ciudad de México la primera tienda de departamentos, inspirados en las que habían sido creadas en París, Nueva York, Londres y Chicago.

Para este efecto compran en 1888 un terreno hoy con una superficie de 625m<sup>2</sup> en San Bernardo y pasaje de la Diputación, hoy 5 de febrero y Venustiano Carranza. Después de meditar detenidamente el trascendental paso que iban a dar, decidieron construir en ese lugar un edificio de 5 pisos, con el cual se convertiría en realidad el sueño, en el cual se instalaría la tienda, siendo el primer edificio de tal importancia que se construyó en la Ciudad de México con estructura de hierro y acero. En ese mismo año se inició la construcción del edificio cuyo proyecto estuvo a cargo de los reconocidos arquitectos de la época Eusebio e Ignacio de la Hidalga. A medida que avanzaba la obra la gente se preguntaba con curiosidad qué palacio se estaba construyendo. La curiosidad se convirtió en asombro cuando observaron que imponentes grúas manejaban vigas enormes de acero y de hierro que fueron traídas desde Bélgica.

En aquel entonces, aún no se construían edificios con estructura de acero en el país y, como era de esperarse, la gente que transitaba empezó a comentar una y otra vez "¿Qué palacio de hierro se está construyendo?".

La obra se terminó en 1891 y al inaugurarse los Sres. Tron, Leautaud y socios decidieron cambiar a denominación por la de El Palacio de Hierro, reconociendo así la popularidad que había adquirido el primer edificio en México de tal magnitud, edificado en acero y hierro.

En aquella época las transacciones comerciales al menudeo aún en los grandes almacenes se realizaban con base al regateo de precios. La consecuencia de ello era que diversos clientes podían obtener la misma mercancía a precios diferentes en el mismo negocio, según fuera su habilidad para negociar. Los dirigentes de El Palacio de Hierro consideraron que este procedimiento denotaba falta de seriedad comercial e introdujeron a partir de 1893 un sistema de precios fijos en todos los artículos.

En 1898, en vista del éxito que había tenido el almacén, se inicia por el lado de la calle de San Bernardo, ahora Venustiano Carranza, la primera ampliación del edificio y en ese mismo año con fecha 6 de abril, la razón social J. Tron y Cía. se transformará en sociedad anónima bajo el nombre de El Palacio de Hierro S.A., siendo la primera casa comercial en la República Mexicana que se transformaba en sociedad anónima.

Esto nos da una idea de la visión que tenían los Sres. Tron y Leautaud, así como los socios, sobre lo que podría hacerse en México cuando la Ciudad de México y sus alrededores contaban con una población de 575,747 habitantes y El Palacio de Hierro destacaba ya como una empresa sólida e innovadora, apenas ejemplo de lo mucho que habría que esperar de ella en el porvenir.

En 1900, siguiendo una política gubernamental de promoción industrial, los empresarios de El Palacio de Hierro inauguran un complejo manufacturero que abarcaba alrededor de 24,000 m<sup>2</sup>. Con base en lo anteriormente mencionado y



considerando el incremento que habían tenido las operaciones de la compañía, compraron en la calle de Necatitlán, ahora décima segunda calle de 5 de febrero, una manzana de terreno en la cual se instalaron los talleres para la fabricación de camisas, moda para dama y caballero, paraguas y muebles.

Hay que recordar que a principios del siglo XX no existía el descanso dominical, los dependientes de los comercios trabajaban los siete días de la semana sin descanso alguno, los comercios permanecían abiertos al público los domingos y días festivos. Así, en el año de 1904, los directivos de El Palacio de Hierro concedieron espontáneamente el descanso dominical a su personal.

En 1909, en lo que es la cuarta calle de Venustiano Carranza en el número 84 frente al edificio principal, se inauguró el anexo de El Palacio de Hierro, siendo digno de mencionar que fue el primer edificio con sótano en el cual se instaló el departamento de cristalería y en el resto del edificio se instalaron los departamentos de muebles y tapicería, quedando los demás departamentos en el edificio principal. En 1911 se realizó sobre lo que ahora es la esquina de la primera calle de 5 de febrero y Venustiano Carranza la segunda ampliación al edificio de El Palacio de Hierro, entonces considerado como el edificio comercial más alto y grande de la ciudad. Desgraciadamente, el 15 de abril de 1914, un incendio que empezó en uno de los aparadores de las calles de Monterilla, hoy 5 de febrero, destruyó totalmente el inmueble.

Los socios de la negociación se dedicaron con todo cariño y energía a reconstruir el edificio devastado por el incendio. Durante dicha reconstrucción, en el edificio de la esquina de lo que hoy son las calles de 5 de febrero y Venustiano Carranza, se instalaron los departamentos de menudeo que se encontraban en la nave principal.

También en la calle de Ocampo alquilaron un local para que ahí se siguieran efectuando todas las transacciones del departamento de mayoreo, considerado entonces de suma importancia.

Los departamentos instalados en el anexo de Venustiano Carranza, así como el departamento de muebles, continuaron su venta y provisionalmente se instalaron salas de exhibición en los talleres de Necatitlán para exhibir los muebles en los que ahora llamamos cuartos modelos. Los clientes que acudían al edificio anexo de San Bernardo, eran llevados en carretelas a los talleres para que ahí seleccionaran los muebles que se exhibían.

Después de muchos esfuerzos y siendo uno de los primeros edificios, o tal vez, el primero que se construía en concreto armado, el 22 de octubre de 1921 se inauguró el nuevo edificio de El Palacio de Hierro, diseñado por el arquitecto francés Paul Dubois. El nuevo inmueble reunía los avances en el diseño de tiendas departamentales con detalles *art deco* y *art nouveau* de gran riqueza, entre los que destacan su vitral emplomado al estilo de la casa Tiffany y su barandal en fierro ensamblado, los cuales pueden ser admirados hoy en día.

En la actualidad existen varias sucursales, tales como, el del Centro, Durango, Coyoacán, Perisur, Polanco, Satélite, Santa Fe, Monterrey, Puebla, Guadalajara.

El trabajo de investigación se llevará a cabo en El Palacio de Hierro Durango, que consta de varios pisos: sótano, en donde se encuentran los departamentos de: muebles, regalos exclusivos, cocina, aparatos electrodomésticos, línea blanca, colchones, platería, cristalería, Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, ventas por internet y viajes palacio; en la planta baja se encuentra el área de gourmet, discos,

cómputo, telefonía, libros y revistas, restaurant Palacio, accesorios dama, ropa para caballero, trajes, perfumería, vestidos de noche, ropa juvenil para dama; en el primer piso se encuentra el departamento de calzado y ropa para dama, corsetería; en el segundo piso ropa y calzado infantil, ropa para bebé, y juguetería, atención al cliente; cada uno de los pisos cuenta con una caja de envoltura, sanitarios, elevadores y escaleras eléctricas; con estacionamiento en el sótano al igual que con un área de recibo y envío de mercancía.

En cuanto a la filosofía de El Palacio de Hierro está:

Misión:

“Ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia de compra”.

Visión:

“El Palacio de Hierro es la tienda departamental de mayor prestigio en México, distinguiéndose por ofrecer a sus clientes servicios y productos de las más prestigiadas marcas nacionales e internacionales a precios competitivos, proporcionando así el más alto nivel de valor al cliente en el mercado”.

Valores:

- Lealtad
- Honestidad
- Servicio
- Excelencia
- Integridad
- Innovación (El Palacio de Hierro, 2009)

### **3.2 Estructura organizacional del Palacio de Hierro**

La tienda departamental El Palacio de Hierro cuenta con el departamento de Recursos Humanos que a su vez tiene diferentes áreas que se muestran en el siguiente organigrama:

# **Departamento d Recursos Huma**

### **3.3 Lineamientos o Estándares para el Reclutamiento y Selección del Personal**

A continuación se mencionarán algunos de los lineamientos para el Reclutamiento y Selección del Personal que son importantes llevar a cabo y seguir al pie de la letra, ya que existen auditorías en dicho proceso que revisan que se haga adecuadamente y se forme un expediente completo al contratar a un candidato, con el fin de ingresar al

personal adecuado que cubra con los requisitos establecidos y de esta manera poder evitar la rotación del personal.

Los lineamientos son:

- Las posiciones vacantes deben estar autorizadas en el Sistema de Recursos Humanos.
- Es responsabilidad del Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos autorizar los anuncios en el periódico y los servicios de estudios socioeconómicos.
- Es responsabilidad de la Gerencia de Reclutamiento y Selección determinar el proceso adecuado para el reclutamiento, entrevista, y evaluación psicométrica; levantar el perfil del puesto con el área solicitante y definir las fuentes de reclutamiento que se usarán para cubrir cada vacante.
- Los únicos facultados para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son: la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos, la Gerencia de Reclutamiento y Selección, los Jefes de Recursos Humanos y los Asesores de Reclutamiento y Selección.
- Las fuentes de Reclutamiento para cubrir las vacantes son:
  1. Internas: Se considera a los empleados que cubran con el perfil para cubrir la vacante, que hayan solicitado un cambio de área, que el Jefe del Inmediato y el Jefe de Área a donde va a laborar estén de acuerdo.  
En el caso de movimientos laterales, el candidato debe tener una antigüedad mínima de diez meses en su puesto actual.
  2. Externas: Anuncios en las instalaciones, periódico, volantes, grupos de intercambio, bolsas de trabajo en internet, delegaciones, municipios, centros docentes, ferias de reclutamiento, referencias de candidatos, e iniciativa propia de los aspirantes.
- Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Edad mínima de 18 años y máxima de 40 años.
  - b) El sueldo de su último trabajo debe ser igual o menor.
  - c) Poseer los conocimientos técnicos o profesionales requeridos para el puesto.
  - d) Contar con la experiencia laboral requerida.
  - e) Mostrar estabilidad laboral.
  - f) No tener familiares en Comercializadora El Palacio de Hierro y/o empresas filiales.
  - g) Aprobar el proceso de Selección: la entrevista profunda, la entrevista técnica o cruzada con el Jefe del Departamento donde va a laborar.
  - h) Evaluaciones psicométricas.
- Aprobar el examen médico.
  - Aprobar el estudio socioeconómico.
  - No están autorizados los reingresos para el personal que ya laboró en Comercializadora El Palacio de Hierro y/o empresas filiales.
  - Para el personal que atienda al público los requisitos, además de lo anterior, son: presentación aseada y pulcra, sin defectos físicos o tatuajes visibles, no ser obeso o de muy baja estatura.
  - El área de Reclutamiento y Selección debe tomar en consideración aspectos de autorización y tipos de contratación, de acuerdo a los criterios que establezca la Subdirección de Administración de Personal.

### **3.4 Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal del palacio de hierro**

En este subtema se abordará como se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

1.- A partir de que el jefe del área solicita la vacante, el reclutador la publica en cualquier fuente o medio autorizado (páginas de internet, ferias de empleo, promociones, periódico, Delegaciones representativas del D. F., carteles y volantes) que le convenga al reclutador y de acuerdo al grado de confidencialidad. Generalmente no se revisan los perfiles de puesto de los diferentes puestos ya que las vacantes que se tienen son las mismas por mucho tiempo, a menos que sean puestos que no se hayan reclutado se le pregunta al jefe del área los requisitos del puesto pero no es formal este proceso y no están archivadas las descripciones de puesto.

2.- El reclutador cita a los candidatos que aparentemente cubren el perfil a partir de los currículos que llegan por vía mail, llamadas telefónicas de los candidatos, o bien, en ocasiones los candidatos llegan por iniciativa propia a dejar solicitud.

3.- Una vez que los candidatos se encuentran en Recursos Humanos, el reclutador les pide que llenen la solicitud de la empresa, para posteriormente hacer un filtro, de aproximadamente 5 minutos, revisando los datos e información esencial del candidato para ver si cubre con los requisitos de la vacante.

4.- Si el candidato aparentemente cubre los requisitos para el puesto, se le aplica la evaluación proyectiva llamada Machover, que consiste en elaborar con lápiz un dibujo de una persona lo más completa que pueda en una hoja blanca y en la parte de atrás de la hoja tiene que realizar una historia sobre la persona que dibujó, al terminar en otra hoja blanca tiene que realizar lo mismo pero ahora con una persona del sexo opuesto, y cuando termina la prueba el reclutador la interpreta.

5.- Si en la evaluación de Machover el candidato sale bien, se le aplica una evaluación psicométrica llamada Pscowin que es un programa de computadora en el cual el candidato tiene que realizar ejercicios y contestar las preguntas que arrojarán

información sobre su coeficiente intelectual, personalidad, valores, aspectos positivos y negativos sobre su manera de enfrentar situaciones. Posteriormente el reclutador inserta los datos del candidato en el programa de Psycowin para que le arroje los resultados automáticamente, con el fin de saber si es sobresaliente, óptimo, adecuado, o que se puede contratar para el puesto con reservas.

6.- Si el candidato es sobresaliente, óptimo o adecuado, según el puesto, el reclutador lo entrevista de manera detallada para obtener más información sobre los datos que tiene en la solicitud.

7.- Una vez que el reclutador considera que es apto para el puesto, da aviso al jefe del área en la que va a laborar el candidato para que lo entreviste y en algunas ocasiones se muestra el área de trabajo.

8.- Si el jefe firma en la solicitud que acepta al candidato, el reclutador llama a servicio médico de la tienda para que le otorguen una cita para examen médico.

9.- El reclutador le da al candidato una hoja de referencias que tiene que llenar, y en la parte de abajo se especifican los documentos que deberá llevar el día de su examen médico.

10.- Posteriormente el reclutador tiene que preguntar en el servicio médico si consideran que el candidato sea apto o no de acuerdo a su salud; en caso de ser apto, el reclutador le da una cita al candidato para que le lleve los documentos y los pueda revisar.

11.- Una vez que el reclutador revisa los documentos del candidato, que estén correctos y en orden, hace su contrato para que lo firme.



12.- Después el reclutador le da al candidato una hoja en donde se especifica la fecha, hora, dirección y cómo se debe presentar a la inducción o al curso de capacitación; en este caso varía, ya que los puestos operativos asisten un día de inducción y los vendedores y cajeros asisten al curso de capacitación.

13.- Posteriormente la persona encargada del personal, llama al candidato para tomarle una foto para hacer su gafete de la empresa y con los documentos del candidato archivar todos sus datos en un expediente en la computadora, con el fin de asignarle un número de empleado y quede registrado en el sistema de la empresa.

14.- En caso de que el candidato haya solicitado el puesto de cajero o bodeguero, el reclutador le da un formato de estudio socioeconómico para que lo llene, posteriormente el reclutador le da al encargado de realizar los estudios socioeconómicos los datos principales del candidato para que puedan hacer una previa cita y realizar su visita; en este lapso de tiempo el candidato ya se encuentra en la inducción o curso de capacitación de la empresa.

15.- Al terminar la inducción o curso de capacitación, el candidato se presenta con el reclutador para que éste o el jefe de Recursos Humanos, le dé un recorrido en la empresa mostrándole todas las áreas, para posteriormente llevarlo con el jefe de su nueva área de trabajo.

A partir de tomar en cuenta este procedimiento, es necesario recalcar que el análisis y descripción de puestos es importante incluirlo dentro del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde un inicio que el reclutador tiene la vacante, con el fin de analizar los requisitos del puesto y las necesidades de la empresa, para contratar a los candidatos idóneos que en verdad deseen cubrir la vacante. Por otro lado, ayuda a evitar la rotación del personal, implica estar

constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes que dejan los que se van, esto se puede deber a la insatisfacción laboral de los empleados; a su vez implica más gastos para la empresa ya que se tiene que estar capacitando a los empleados varias veces para una misma vacante.

### **3.5 Descripción de puestos operativos del Palacio de Hierro**

En el área de Reclutamiento y Selección de personal se encuentran los perfiles de puestos que elaboraron en el año 2000 los cuales no han sido actualizados, son extensos porque abarcan siete hojas cada perfil; por otro lado, son nombrados erróneamente, ya que abarcan puntos que normalmente contienen las descripciones de puestos y le hace falta información importante la cual es llamada “perfil de puesto; por lo tanto cabe mencionar que un perfil de puesto considera no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

Los puntos que debe abarcar un perfil de puesto son:

1. Perfil del personal:
  - a) Edad
  - b) Sexo
  - c) Estado civil
  - d) Conocimientos / Habilidades
  
2. Escolaridad

3. Conocimientos básicos del puesto
4. Experiencia
5. Rol a desempeñar: (operativo, técnico, supervisor, auxiliar, asistente, profesionalista, líder, gerente, subdirector, director)
6. Idioma

Los puntos que abarca cada uno de los perfiles realizados en El Palacio de Hierro son:

1. Compañía: Se refiere al lugar en donde se realiza la descripción de puestos.
2. Fecha de elaboración: Se refiere al día en el que se realiza la descripción de puestos.
3. Clave de descripción: Se refiere a la clave que se asigna de acuerdo al puesto.
4. Identificación del puesto: En este apartado se toman en cuenta:
  - a) Puesto.
  - b) Reporta a.
  - c) Departamento.
  - d) Ubicación.
  - e) Dirección.
5. Factores de valuación del puesto: Se refiere a los factores del Sistema de Perfiles y escalas con los que el puesto está valuado en El Palacio de Hierro.

6. Misión / Propósito general del puesto: Se refiere a el para qué existe el puesto, su razón de ser en El Palacio de Hierro.
7. Objetivos: Se refiere a los resultados principales que se esperan del puesto.
8. Enfoque a clientes: En este apartado se toma en cuenta la información del puesto que de acuerdo con la Filosofía de Calidad y en función de los objetivos, de manera de lista para considerar las necesidades de sus clientes e identificar sus procesos y participar en la cadena cliente-proveedor.
9. Medidas de eficiencia: Determinan el criterio de obtención y cumplimiento de los resultados esperados.
10. Conocimientos y habilidades: En esta sección se describe la información sobre los conocimientos, experiencias y capacidades requeridas por el puesto para el pleno cumplimiento de sus objetivos. Las habilidades totales requeridas son el resultado de la amplitud y profundidad de los conocimientos y experiencias que un puesto exige.
11. Carrera: puesto anterior y puesto posterior: Se refiere a la información de la posible trayectoria a seguir por los ocupantes del puesto descrito en el perfil.
12. Perfiles y escalas de acuerdo con la valuación del sistema: En esta sección se abordan:
  1. Conocimientos y habilidades. Esta sección incluye:
    - a) Experiencia laboral.
    - b) Nivel académico.
    - c) Habilidad en relaciones humanas.

- d) Habilidad para la integración de actividades, funciones y recursos.
  - 2. Solución de problemas: Se describe el grado de exigencia de los problemas.
  - 3. Responsabilidad por resultados: Se describe la toma de decisiones y el efecto en resultados.
13. Características personales: Se describe el sexo, edad, disponibilidad para viajar, características de personalidad que se necesita para el puesto, por otro lado, hay un apartado en donde se describe los estudios requeridos y el ambiente físico o entorno del puesto.
14. Por último, se enlistan las fuentes de reclutamiento externo más recomendables para atraer personal para cubrir dicha vacante.
15. Nombre y firmas de quienes autorizan el perfil.

A partir de dicha información se reestructuraron las descripciones de puestos operativos, a las que en El Palacio de Hierro les llaman perfiles de puestos, tales como receptor de mercancía, bodeguero, cajero, técnico en costura, cajero de atención a clientes; con el fin de actualizar dichas descripciones, omitiendo información que no es necesaria, haciéndola concisa para que el reclutador pueda detectar de manera fácil los aspectos importantes que se requieren para el puesto.

## CAPÍTULO IV

# PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL PALACIO DE HIERRO

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL PALACIO DE HIERRO**

En este capítulo se mostrará el formato que se realizó para la descripción de puestos con el fin de actualizar los datos de las funciones laborales de los puestos operativos de El Palacio de Hierro.

### **4.1 Formato de descripción de puestos**

A partir de las observaciones que se realizaron en el departamento de Recursos Humanos de El Palacio de Hierro, se detectó que las descripciones de puestos son del año del 2000 y que no están actualizadas; por otro lado en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, no se toman en cuenta las descripciones de puestos para conocer a fondo sobre el puesto y saber qué requisitos pedir a los candidatos, ya sea porque éstos no están actualizados o por falta de tiempo del reclutador, ya que éste prefiere pedir los requisitos para el puesto vía telefónica y directamente con el jefe inmediato del departamento.





Por lo tanto es importante actualizar dichas descripciones y que el reclutador las tome en cuenta como parte del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal; de ésta manera conocerá más a fondo sobre los requisitos y las funciones del puesto, tomando en cuenta que éstas pueden cambiar constantemente, que puede perjudicar en la selección del personal y como consecuencia los candidatos renuncian a la empresa ya sea por no saber realizar las actividades del puesto o porque el reclutador no da una explicación al candidato sobre las funciones; a su vez esto produce una rotación de personal que puede afectar a la empresa.

Para llevar a cabo dicha propuesta se elaboró un cuestionario (Anexo 1) para aplicarlo a los empleados a nivel operativo con el fin de que respondieran sobre las actividades del puesto que ocupan y detalles importantes con los que se relaciona su puesto para llevar a cabo sus labores, y por otro lado se observó un día de trabajo de cada uno de los empleados de puestos operativos con el fin de registrar cuáles fueron sus actividades y movimientos durante el día.

Con base en diferentes formatos de descripciones de puestos se elaboró uno propio (Anexo 2), para El Palacio de Hierro ya que se deben abarcar cuestiones relacionadas con el tipo de actividades que hace el personal de El Palacio de Hierro, sobre todo de los puestos operativos tales como cajeros(as), bodegueros, técnicos en costura, envolvedoras de regalos, vendedores, controlistas.

A partir de lo anteriormente mencionado, se realizó un análisis detallado de cada una de las funciones y actividades de los puestos operativos, se seleccionó la información concreta e importante sobre el puesto y se plasmó en el formato de descripción de puesto.

Las descripciones de puestos que se proponen son con base en descripciones de tipo específicas estipulando los deberes y tareas precisas de un puesto, indicando su relación con otros puestos específicos y por otro lado anexando el perfil del puesto; de tal manera que el contenido abarque todas las funciones y requisitos de un puesto para llevarlo a cabo.

Este proyecto se pretende divulgarlo en el área de Recursos Humanos para que cada uno de los asesores de Reclutamiento y Selección de Personal de El Palacio de Hierro lo lleve a cabo en éste proceso, ya que traerá como consecuencia un beneficio y no un riesgo. Los beneficios son la estabilidad laboral, lograr un adecuado ambiente laboral y la motivación del empleado; por otro lado los perjuicios es que los empleados si no tienen noción de sus funciones pueden llegar a tener algún accidente laboral, que no les agrade sus actividades y se vayan de la empresa.

Dicha propuesta es con el fin de traer beneficios al candidato, al reclutador y a la empresa; ya que el candidato podrá presentar estabilidad laboral presentando sus servicios por un tiempo prolongado en la empresa, y a la vez disminuye la rotación de personal.

A continuación se presentan las descripciones de puestos que se elaboraron:

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO: Cajera (o)	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe del Departamento	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Bodegueros, Recibidores de mercancía y vendedores(as).	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Atención, cobro y surtido de mercancía en el piso de venta.
--------------	---

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Recibir mercancía.	El recibidor lleva la mercancía a la bodega y el cajero(a) revisa la hoja de pedido.	Para que en la bodega esté lo necesario, y se verifique que sea lo especificado en el pedido.
Surtir la mercancía en la bodega.	Con ayuda del bodeguero revisar qué hace falta, surtir mercancía en acrílicos y bolsas, de manera ordenada y con limpieza.	Para surtir en un momento dado el piso de venta con la mercancía disponible y poder dar un buen servicio al cliente.
Exhibir productos en el piso de venta.	Con ayuda del bodeguero buscar lugares visibles para presentar la mercancía en el piso de venta, estando al pendiente de las fechas del periodo de exhibición.	Para cuidar la rotación de la mercancía y poder aumentar las ventas procurando una armonía de las vistas de la mercancía.
Cobrar y embolsar la mercancía.	El cliente lleva la mercancía al cajero y este lo pasa a granel, cobra en la terminal, recibe el efectivo, si es necesario da cambio al cliente y guarda la mercancía en una bolsa.	Para atender al cliente de manera rápida y eficiente a través de un cobro rápido y sin errores.
Devolución de mercancía.	Separa la mercancía por proveedor, llena la hoja con datos de la mercancía, pasa al área de recibo para entregarla al recibidor.	Para que el recibidor de mercancía la entregue al proveedor
Retiradas de efectivo.	Cada que acumule \$5,000.00 debe retirar el efectivo de la caja y llevarlo a los receptores de efectivo, la máquina le entregará los tickets con la cantidad que el cajero depositó.	Para no acumular tanto dinero en la caja, con el fin de evitar un robo.
Corte de caja.	Al término del día debe hacer su corte de caja en la terminal.	Para hacer el conteo de cuanto efectivo recibió durante el día de acuerdo a las ventas.
Atención al cliente al cobrar la mercancía y ofrecer otros productos.	De manera amable, con facilidad de palabra.	Para dar un adecuado servicio y ofrecer comodidad al cliente.

Entregar cambio a los clientes.	Una vez que el cliente pague su compra, si es necesario el vendedor debe entregar cambio al cliente, y si en la caja no tiene, debe acudir al módulo de envoltura de regalos o de atención a clientes con la envolvente o cajera para que le cambie el efectivo.	Para atender al cliente de manera rápida y eficiente.
---------------------------------	--	---

**CONDICIONES DE TRABAJO.**

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima templado	Ninguno	Terminal de cobro, rollos para tickets, pluma, etiquetas, hojas de mercancía, granel, bolsas.

**PERFIL DEL PUESTO**

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Indistinto
EDAD:	20 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Mínima de seis meses a un año en manejo de efectivo y caja.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Cortes de caja
HABILIDADES:	Manejo de efectivo, tolerancia, facilidad de palabra, organizado, buena actitud, ordenado y con iniciativa.

*El Palacio de Hierro*

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

**INFORMACIÓN GENERAL.**

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor(a)	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe del Departamento	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Bodegueros, envolvedoras y Ejecutivos de Servicio.	

**PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.**

DESCRIPCIÓN:	Atención personalizada al cliente y labor de venta.
--------------	---

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Surtir la mercancía en la bodega.	Con ayuda del bodeguero revisar qué hace falta, surtir mercancía en acrílicos y bolsas, de manera ordenada y con limpieza.	Para surtir en un momento dado el piso de venta con la mercancía disponible y brindar un adecuado servicio al cliente.
Exhibir productos en el piso de venta, acomodar y limpiar la mercancía.	Con ayuda del bodeguero buscar lugares visibles para presentar la mercancía en el piso de venta, estando al pendiente de las fechas del periodo de exhibición. Acomodar la mercancía de acuerdo a la talla, color y/o marca. Limpiar el área en donde se coloca la mercancía.	Para cuidar la rotación de la mercancía y poder aumentar las ventas procurando una armonía de las vistas de la mercancía. Para tener un orden en el departamento y facilitar la compra del cliente. Para presentarle al cliente una adecuada imagen de la tienda.
Labor de venta tanto de mercancía como de tarjetas de crédito de Palacio.	Ofrecer la mercancía al cliente, ponerse a la orden del cliente y atender sus necesidades.	Para generar ventas y brindar un adecuado servicio al cliente.
Cobrar y embolsar la mercancía.	El vendedor cobra la mercancía en la terminal, recibe el efectivo, si es necesario da cambio al cliente y guarda la mercancía en una bolsa.	Para atender al cliente de manera rápida y eficiente a través de un cobro rápido y sin errores.
Devolución de mercancía.	Separa la mercancía por proveedor, llena la hoja con datos de la mercancía, pasa al área de recibo para entregarla al recibidor.	Para que el recibidor de mercancía la entregue al proveedor
Retiradas de efectivo.	Cada que acumule \$5,000.00 debe retirar el efectivo de la caja y llevarlo a los receptores de efectivo, la máquina le entregará los tickets con la cantidad que el cajero depositó.	Para no acumular tanto dinero en la caja, con el fin de evitar un robo.
Corte de caja.	Al término del día debe hacer su corte de caja en la terminal.	Para hacer el conteo de cuanto efectivo recibió durante el día de acuerdo a las ventas.
Atención al cliente.	De manera amable, con facilidad de palabra.	Para dar un adecuado servicio y ofrecer comodidad al cliente.
Recibir pagos de los clientes.	Realizar algún pago que quiera hacer el cliente de su cuenta de Palacio o hacer una recarga de saldo a su celular.	Para brindarle servicio y comodidad al cliente.

En caso de que la mercancía sea ropa, mandar a compostura la prenda, y en cuanto esté lista entregarla al cliente.	Llamar al técnico en costura para que se encargue de atender al cliente y ver qué es lo que desea ajustar en su prenda.	Para que el cliente este satisfecho con la compra que realiza.
Hacer devoluciones de mercancía.	En caso de que el cliente regrese la mercancía, llevarlo al módulo de atención a clientes con la cajera para que realice la devolución de efectivo al cliente.	Para brindarle servicio y comodidad al cliente.
Entregar cambio a los clientes.	Una vez que el cliente pague su compra, si es necesario el vendedor debe entregar cambio al cliente, y si en la caja no tiene, debe acudir al módulo de envoltura de regalos o de atención a clientes con la envolvedora o cajera para que le cambie el efectivo.	Para atender al cliente de manera rápida y eficiente.
Acondicionamiento de mercancía.	Coloca ganchos, etiquetas, sensores, realiza cambios de vestuarios en maniqués.	Agilizar las labores de identificación y cobro de mercancía.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima templado	Cargar inadecuadamente alguna caja y lastimarse alguna parte del cuerpo.	Terminal de cobro, rollos para tickets, pluma, etiquetas, hojas de mercancía, granel, bolsas, computadora y pin pad.

#### PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Preparatoria
SEXO:	Indistinto
EDAD:	20 a 35 años
EXPERIENCIA:	Mínima de seis meses a un año en ventas, manejo de efectivo.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Labor de venta.
HABILIDADES:	Manejo de efectivo, tolerancia, facilidad de palabra, organizado, buena actitud, ordenado y con iniciativa.



#### DESCRIPCION DEL PUESTO

##### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO: Cajera(o) de atención a clientes.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA:	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:

Jefe del Departamento	
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES:	
Vendedores, Ejecutivos de servicio y jefe del departamento.	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Atender al cliente, realizar facturaciones, devoluciones y disposiciones en efectivo.
--------------	---

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Recibir al cliente.	El vendedor lleva al cliente con el cajero de atención a clientes si éste necesita realizar alguna facturación, devolución o algún pago.	Para cubrir las necesidades del cliente y que el vendedor pueda realizar sus labores de venta.
Facturación de mercancía.	Solicita al cliente el ticket de compra para escanearlo, capturar el RFC y corroborar datos del ticket.	Para atender al cliente realizando su factura.
Devolución de mercancía.	El cliente lleva su ticket de compra junto con la mercancía que compró, y el cajero le devuelve el importe en efectivo de acuerdo al precio de lo que compró.	Para satisfacer al cliente con la compras que realice.
Disposición en efectivo de la tarjeta Palacio de Hierro.	Corroborar los datos del cliente mediante su IFE y su tarjeta PH y descarga el importe de la compra en un voucher.	Para que el cliente pueda pagar su mercancía sin necesidad de que lo haga en efectivo en el momento de su compra, ya que lo deberá hacer en un momento dado en el que se le presente un estado de cuenta a pagar.
Atención a clientes en general y especiales.	Realizar el cobro de la mercancía, pero si el cliente tiene tarjeta Bancomer, Banamex, Banco de México o Unión de Franceses, se les hace un 10% de descuento en su monto total a pagar, o bien si tiene puntos en su tarjeta se le descuentan y de ahí se cobra la mercancía solicitándole la tarjeta e IFE.	Para que el cliente pueda realizar sus compras sin disponer en ese momento de efectivo, se le atiende de manera rápida y se le brinde un adecuado servicio.
Brindar información de las promociones de la mercancía.	Entrar al sistema en el portal del Proven para poder brindar la información sobre los descuentos y promociones de la mercancía.	Para atender al cliente, invitándolo a realizar alguna compra y aumentar las ventas.
Retiradas de efectivo.	Cada que acumule \$5,000.00 debe retirar el efectivo de la caja y llevarlo a los receptores de efectivo, la máquina le entregará los tickets con la cantidad que el cajero depositó.	Para no acumular tanto dinero en la caja, con el fin de evitar un robo.
Corte de caja.	Al término del día debe hacer su corte de caja en la terminal, reporte de facturas y aclaraciones.	Para hacer el conteo de cuanto efectivo recibió durante el día de acuerdo a las ventas y realizar el cierre diario de actividades.
Atención al cliente al cobrar la mercancía y atender sus quejas.	De manera amable, con facilidad de palabra, si tiene alguna queja, se le da al cliente un formato para que lo llene y se envía a relaciones públicas.	Para dar un adecuado servicio y ofrecer comodidad al cliente.

**CONDICIONES DE TRABAJO.**

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima templado	Ninguno	Terminal de cobro, rollos para tickets, pluma, etiquetas, formatos, Pin Pad, impresora, computadora.

**PERFIL DEL PUESTO**

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Indistinto
EXPERIENCIA:	Mínima de seis meses a un año en manejo de efectivo y caja.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Cortes de caja
HABILIDADES:	Manejo de efectivo, tolerancia, facilidad de palabra, organizado, buena actitud, ordenado, con iniciativa, capaz y audaz al dar soluciones de manera inmediata, audacia.

**DESCRIPCION DEL PUESTO****INFORMACIÓN GENERAL.**

NOMBRE DEL PUESTO: Envolvedora.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe del Departamento, Supervisor de control de cajas.	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Vendedores, Ejecutivos de servicio, Jefe del departamento, cajeros de caja principal.	

**PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.**

DESCRIPCIÓN:	Envolver la mercancía del cliente y dar cambio al vendedor.
--------------	---

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**



¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Envolver los artículos que compra el cliente.	Verifica el ticket de compra del cliente, le quita el precio a la mercancía y la envuelve en las cajas o bolsas de envoltura del Palacio, al finalizar sella el ticket de compra.	Para dar un adecuado servicio y tener un control de que concuerde la mercancía con el ticket, para poder envolverla y darle una adecuada presentación.
Dar cambio al vendedor cuando lo solicite.	A partir de recolectar la morralla que le dan los cajeros de atención a clientes, deben acomodar las monedas y billetes, para posteriormente recibir el efectivo del vendedor y le de cambio de diferentes denominaciones de los billetes y monedas.	Para que el vendedor pueda brindar un adecuado, rápido y eficiente servicio al cliente, dándole su cambio de efectivo al pagar su mercancía.
Acomodo de material del módulo de envoltura de regalos.	Acomodar las envolturas de bolsas, cajas y el papel de acuerdo a su tamaño.	Para que el módulo tenga una adecuada apariencia y el cliente pueda ver limpia y ordenada el área de trabajo.
Atención a clientes.	Ser amable, cortés al brindar un servicio, preguntándole al cliente cómo es que desea que se le envuelva su mercancía.	Para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le brinda y regrese al Palacio a realizar sus compras.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima caluroso.	Cortarse con las tijeras o con algún material que tenga filo.	Envolturas de regalos, papel, listones, plástico, bases para empleado, cinta, pluma, calculadora.

#### PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Femenino
EDAD:	De 25 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Ninguna.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Preferentemente en envoltura de regalos.
HABILIDADES:	Tolerancia, paciencia, amabilidad, dedicado, detallismo, creatividad.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO: Recibidor de mercancía.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe de Departamento.	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Ejecutivos de servicio, bodegueros, logística.	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Recepción, revisión y acondicionamiento de mercancía.
--------------	---

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Recepción de mercancía de proveedores o del centro de distribución.	Debe sacar una cita previamente con el proveedor para poder recibir la mercancía.	Para tener un mejor control de la recepción de mercancía que entra a el Palacio de Hierro.
Revisar mercancía y acondicionarla.	Revisa pieza por pieza para verificar que se encuentre en buen estado. Debe separar la mercancía por departamentos.	Para entregar la mercancía que requieren los ejecutivos de venta en adecuado estado y en departamento indicado.
Generar etiquetas.	A partir de las etiquetas ya elaboradas en el sistema, se generan para poder etiquetar la mercancía.	Para que llegue lista la mercancía al piso de ventas.
Captura de pedidos.	En la computadora se lleva una base de datos en donde se captura la mercancía que fue solicitada.	Para tener un control de la mercancía de lo que se recibe y entrega en piso de venta.
Generar contrarecibos y archivar notas de entrada, reportando incidencias de la tienda o del proveedor con respecto a la mercancía.	Se elaboran formatos de recibo de mercancía, para poder guardarlos como acuse de la mercancía recibida.	Para tener un control de la mercancía de lo que se recibe y entrega en piso de venta.
Entregar la mercancía a los bodegueros a partir de la solicitud que	Coloca la mercancía en carros para poder entregar la mercancía una vez	Para que las bodegas de cada departamento cuenten con la

realizaron los ejecutivos de servicio.	que fue etiquetada y hacer el conteo de ésta con el bodeguero.	mercancía necesaria para el piso de ventas y el bodeguero verifique la mercancía recibida.
Recibir, revisar y confirmar traslados o devoluciones.	Debe clasificar los traslados si es merma, devolución, a qué tienda y a qué proveedor, recabando dicha información.	Realizar la devolución correcta y evitar mermas, es decir que falte mercancía.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima caluroso.	Cargar inadecuadamente la mercancía que pueda lesionar alguna parte del cuerpo.	Faja, carreta, cuerdas, patines, formatos, computadora, carros, etiquetas.

#### PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Masculino
EDAD:	De 25 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Ninguna.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Preferentemente en almacén.
HABILIDADES:	Para cargar cosas pesadas, tolerancia, organización.

*El Palacio de Hierro*

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

#### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO:
--------------------

Bodeguero.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe de Departamento.	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Ejecutivos de servicio, vendedores, recibidores de mercancía y de envíos.	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Recepción, revisión, acomodo y surtido de mercancía en el piso de venta.
--------------	--

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Recepción de mercancía de de los recibidores de mercancía.	Registra la mercancía que le entregan en una bitácora.	Para tener un mejor control de la recepción de mercancía.
Revisar mercancía y acondicionarla.	Revisa pieza por pieza para verificar que se encuentre en buen estado.	Para que en dado caso que la mercancía este en mal estado poder hacer un cambio.
Acomodar la mercancía.	Debe separar la mercancía por marcas y tipo de mercancía.	Para tener un orden en la bodega y puedan encontrar con facilidad la mercancía.
Surtir mercancía en el piso de venta entregándola a los vendedores.	Cargando la mercancía en carritos.	Para que el piso de venta tenga lo necesario para las ventas.
Realizar las devoluciones pertinentes en el departamento de recibo de mercancía.	Realizando un registro de los daños o de la mercancía que no se vendió en cierto tiempo.	Para no acumular mercancía en la bodega y pueda entrar nueva mercancía.

### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima caluroso.	Cargar inadecuadamente la mercancía que pueda lesionar alguna parte del cuerpo.	Faja, carreta, cuerdas, patines, formatos, computadora, carros, etiquetas.

### PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Masculino
EDAD:	De 25 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Ninguna.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Preferentemente en almacén.
HABILIDADES:	Para cargar cosas pesadas, tolerancia, organización.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO: Técnico en costura.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe de Departamento.	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Ejecutivos de servicio y vendedores.	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Modificación y compostura de prendas.
--------------	---------------------------------------

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Acudir cuando los vendedores soliciten algún técnico para la atención del cliente.	Los vendedores llaman al técnico en costura para que le tome las medidas y vea que es lo que se le tiene que modificar a las prendas.	Para que el cliente este satisfecho con su compra y se le brinde un adecuado servicio.
Asesoría al cliente.	Sugiere al cliente el arreglo o modificación que se debe realizar a la prenda.	Ajustar la prenda a las especificaciones del cliente.

Alteración de prendas, realizando ajustes de éstas.	A partir de la toma de medidas, realiza en máquina de coser dobladillos, entalles y mangas.	Para que las prendas queden a la medida del cliente.
Realización de reajustes de las prendas.	Si el cliente no está conforme con el ajuste que se le realizó en la primera ocasión, la técnica en costura debe reajustar las prendas.	Para que el cliente este satisfecho con la compostura de las prendas.
Control de los ajustes de las prendas.	En formatos prediseñados las técnicas en costuras llevan un registro de las prendas que hay modificado.	Para llevar un control y en la quincena se les pague de acuerdo al destajo que realizaron.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno y con clima caluroso.	Picarse con algún alfiler o aguja, tener algún accidente con las máquinas de coser.	Máquina over y recta, hilos, agujas, alfileres, tijeras, cintas métricas, mesas, y sillas.

#### PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Femenino
EDAD:	De 25 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Mínima de 6 meses en el manejo de máquina over y recta, compostura de prendas.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	De máquina over y recta.
HABILIDADES:	Paciencia, capaz de estar en un solo lugar, tolerancia.



## DESCRIPCION DEL PUESTO

### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO: Controlista.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe de Departamento, Supervisor de Seguridad.	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Jefe de Departamento, Supervisor de Seguridad, Auxiliares de Seguridad, Monitoristas, Ejecutivos de servicio y vendedores.	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Apoyo en labores de vigilancia en los movimientos de la tienda.
--------------	---

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Vigilar los probadores de la tienda.	Revisa que esté limpio, que no haya sensores, hace una inspección visual de prendas que introducen los clientes y las que salen.	Para evitar algún daño o robo de mercancía.
Atención a las bodegas de los departamentos de la tienda.	Revisa la apertura para entrada y salida de mercancía de las bodegas de la tienda.	Para que los empleados hagan adecuadamente sus labores y acomoden adecuadamente la mercancía.
Elaboración de reportes de novedades o alguna sospecha que tengan de algún empleado o cliente con respecto a la mercancía de la tienda.	Elabora un reporte diario de novedades en la bitácora de seguridad, desde la apertura al cierre de tienda.	Para entregar a sus jefes de seguridad y enviar al corporativo las novedades que surgen en la tienda para tomar medidas de seguridad.
Apoyo en la vigilancia en general de la tienda.	Se localizan en diferentes departamentos de la tienda, y si detectan alguna anomalía, la comunican por radio a través de claves establecidos a los auxiliares, monitoristas y jefes de seguridad.	Para evitar algún robo o anomalía dentro de la tienda, apoyando en la seguridad de la tienda.
Atender en paquetería a los empleados de la tienda.	Resguarda prendas, bolsas y mercancía que compran los	Para atención de los empleados resguardando sus pertenencias y que

	empleados durante su jornada laboral para entregárselas al final del día	no las tengan en piso de venta.
Revisa la mercancía que compraron los empleados	Tiene que revisar la mercancía en las bolsas comparándola con el ticket de compra y si es correcto debe poner el sello de paquetería.	Para evitar algún robo de mercancía.
Atender a los vendedores y ejecutivos de servicio, si presentan algún reporte en el área.	Recibir algún reporte que se haya observado en el área, para pasarlo a los auxiliares y jefes de seguridad.	Para evitar alguna anomalía o robo de mercancía en la tienda.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Bueno, el clima en ocasiones es muy frío en otras es muy caliente.	Que atiendan el caso de algún cliente o empleado muy agresivo y se incline a los golpes.	Radio, bitácora, pluma y sellos

#### PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Femenino
EDAD:	De 25 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Preferentemente en seguridad y monitoreo.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Ninguno
HABILIDADES:	Tolerante, observador, despierto, activo.

*El Palacio de Hierro*

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

##### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO:



Auxiliar de Seguridad.	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA: Jefe de Departamento, Supervisor de Seguridad.	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES: Jefe de Departamento, Supervisor de Seguridad, Monitoristas, Ejecutivos de servicio y vendedores.	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	Resguardo de la mercancía y valores de la empresa, así como la prevención de pérdida.
--------------	---

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Recorridos en tienda y coordinación con el personal de piso de venta, monitores y controlistas.	Camina dentro de la tienda, vigilando los diferentes departamentos y estableciendo comunicación con los vendedores, cajeros, promotores y Ejecutivos de Servicio.	Para evitar pérdidas de mercancía de la tienda.
En las entradas y salidas de la tienda, verificar si algún cliente sale con mercancía que tenga sensor.	Detecta si suena la alarma cuando el cliente va saliendo de la tienda, si es así lo aborda pidiéndole que le deje ver su ticket de compra y la mercancía.	Para evitar pérdidas de mercancía de la tienda.
Vigilar en el piso de venta a los vendedores y cajeros sus actividades en las cajas registradoras.	Observa a los empleados que están manejando la caja registradora.	Para detectar que los empleados hagan su trabajo adecuadamente.
Vigilar a los empleados antes de la apertura, en el transcurso del día y al cierre de la tienda, detectando algún robo de mercancía.	Observa a los empleados cuando van ingresan y egresan de la tienda.	Para evitar la sustracción de valores o mercancía de la tienda.
Investiga el caso cuando se detecta algún robo.	Cuestiona al empleado o cliente sobre lo sucedido, pide a los monitoristas que observen el video de lo sucedido, manda llamar al Ejecutivo de servicio del departamento de donde fueron los hechos.	Para que se sancione al cliente o empleado por sus actos.
Acude al MMP si el robo amerita que lleven al cliente o al vendedor para que se vea el caso.	Mandan llamar a una patrulla de policías para que se lleven al cliente o empleado y lo investiguen.	Para que se sancione al cliente o empleado por sus actos.
Atender a los vendedores y ejecutivos de servicio, si presentan algún reporte en el área.	Recibir algún reporte que se haya observado en el área, para pasarlo a los auxiliares y jefes de seguridad.	Para evitar alguna anomalía o robo de mercancía en la tienda.
Registro de entrada y salida de mercancía en el departamento de Recepción de Mercancía.	Lleva un control de los registros de mercancía comparándolos con la mercancía que entra al Palacio.	Para que no entre o salga mercancía que no esté registrada.

### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA
Buena, el clima en ocasiones es muy	Que atiendan el caso de algún cliente	Radio, bitácora y pluma.

frío en otras es muy caliente.	o empleado muy agresivo y se incline a los golpes.	
--------------------------------	--	--

## PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	Operativo
ESCOLARIDAD:	Secundaria
SEXO:	Masculino
EDAD:	De 25 a 35 años.
EXPERIENCIA:	Mínima de 6 meses en prevención y seguridad.
IDIOMA:	Ninguno
VIAJARÁ:	No
CONOCIMIENTOS:	Detección de robos.
HABILIDADES:	Tolerante, observador, despierto, activo, decisivo.

## CONCLUSIONES

Cada una de las organizaciones por muy pequeña o grande que sea debe tener bases para que funcione adecuadamente, se debe plantear desde un inicio con qué fin se implementará una organización, en dónde estará ubicada, dimensiones, quiénes formarán parte de ésta, cómo será el organigrama, qué puestos existirán para que se lleven a cabo las actividades, que funciones tendrá cada puesto, qué salarios se les otorgará a los empleados a partir de sus funciones, en qué condiciones trabajarán los empleados, qué medidas de seguridad debe haber, qué políticas y procedimientos se implementarán para establecer los principios que se llevarán a cabo para que una organización tenga frutos y pueda crecer en el ámbito laboral junto con sus empleados.

Todos los aspectos son importantes y por muy insignificante que sean, se deben tomar en cuenta, con el fin de que exista un adecuado desempeño de las actividades, un buen ambiente laboral y que los empleados estén cómodos en su lugar de trabajo.

También se deben incluir a los empleados de las organizaciones, porque son los que permiten que se generen ingresos; esto se debe dar a partir del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, brindando un adecuado servicio al candidato, para que desde un inicio perciba que existe un buen ambiente laboral y sea un motivo más por el cual quiera formar parte de la organización.

Por otro lado, se debe realizar adecuadamente el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para que se elija al candidato idóneo a ocupar un puesto, ya que a partir de una adecuada selección podrá traer beneficios a la

organización, tales como que el empleado tenga estabilidad laboral en la empresa, presentando esto a la vez una cadena, que le permite puede crecer laboralmente, generar nuevas ideas e innovar en la organización con el fin de que ésta también crezca y pueda ser reconocida.

Otro factor importante a considerar es que la organización motive a sus empleados brindándoles incentivos como bonos, promociones, prestaciones que superen la Ley, siendo accesibles y flexibles, pensando en el adecuado desarrollo del empleado no solo en el ámbito laboral, sino también en el familiar y social.

Con base en lo anterior y analizando los aspectos anteriormente mencionados, se eligió una empresa de prestigio y sólida llamada El Palacio de Hierro, aunque cabe mencionar que se eligió porque no estaban actualizados los análisis de puestos, y que éstos no son incluidos en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que únicamente el reclutador se basa en los perfiles de puestos y pregunta al Jefe del Departamento, para el cual se busca cubrir la vacante, qué características desea que tenga el candidato; de tal manera que este seguimiento se da en base en la conveniencia del Jefe del Departamento, y no como un decreto establecido de acuerdo a las necesidades de la tienda departamental.

Por tal motivo se hizo la propuesta de seguir un procedimiento para hacer un análisis de las funciones de los puestos operativos y reestructurar las descripciones de puestos e implementar su uso como herramienta del proceso de Reclutamiento y Selección; con el fin de que estén actualizados y el reclutador de la organización pueda especificar al candidato, en el momento de la entrevista, las funciones que debe llevar a cabo para desempeñar un puesto, y éste pueda decir en el momento si es capaz de ocupar el puesto a partir de su experiencia, habilidades y desempeño de la entrevista; éstos factores también deben ser considerados por el reclutador

conjuntándolos con las evaluaciones psicométricas, psicológicas, exámenes médicos y/o estudios socioeconómicos que se le apliquen al candidato, con el fin de que decida si es apto o no para ocupar el puesto.

Para llevar a cabo la reestructuración de las descripciones de puestos se realizaron observaciones y registros de las actividades que llevan a cabo los puestos operativos; posteriormente se solicitó a la muestra poblacional de los puestos operativos, tales como dos vendedores, dos bodegueros, dos cajeras, dos cajeras de atención a clientes, dos envolvedoras, dos recibidores de mercancía, dos controlistas, dos técnicos en costura y dos auxiliares de seguridad, para que contestaran un cuestionario sobre las funciones del puesto que llevan a cabo, en este aspecto, a los empleados les llamó la atención el por qué debían contestar ese cuestionario y llegaron a pensar que si no contestaban adecuadamente se les iba a sancionar o a despedir de la empresa.

Con la información obtenida se llenaron los nuevos formatos de descripción de puestos que se propusieron incluyendo datos importantes como el asociar con qué puestos tiene relación cada puesto, describir cómo y para qué hace cada una de las funciones, y especificar el perfil, es decir, los requisitos para ocupar el puesto.

Se llevo a cabo la investigación con el fin de dar a conocer dichas descripciones de puestos para que sean de gran utilidad para el reclutador y forme parte importante del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para que sea funcional y se lleve a la práctica, por otro lado se debe inculcar que es importante que se actualicen las descripciones de puestos ya que constantemente pueden cambiar las funciones, por muy mínimo que sea el cambio puede provocar modificaciones no solo de un puesto sino de varios con los que se relaciona, esto a su vez permitirá la disminución de la rotación de personal concientizando a los empleados de sus actividades; evitará la monotonía y el empleado no tendrá un factor para decidir salirse de la organización.

En conclusión es importante concientizar que la rotación de personal se puede dar por varios factores, no solo porque el empleado no conozca desde un principio sus funciones y en el momento de ejecutarlas se dé cuenta que no sabe desempeñarlas o que no le agradan dichas funciones, sino también otros factores son por motivos personales, tales como cambio de empleo, mejor oferta de trabajo, distancia de su casa al trabajo, inconformidad con el jefe o compañeros de trabajo, cuestiones de salud, motivos escolares, faltas al reglamento, ausentismo, faltas injustificadas, desacuerdo del sueldo, o por no sentir el apoyo de sus jefes y la calidad humana. Cabe aclarar que estos factores no tienen que ver con el reclutador, ya que se deben a factores externos a éste; por lo tanto el reclutar es una actividad que no acaba en una empresa, sobre todo en puestos operativos que presentan inestabilidad laboral.

Esta propuesta puede ser implementada en cualquier organización o empresa ya que es un proceso importante, meticuloso pero fácil de llevar a cabo; con el fin de conocer a fondo los puestos de una empresa, buscar la relación que existe un puesto con otros y hasta poder implementar otros puestos; obteniendo como beneficio el crecimiento de la empresa, el reconocimiento por brindarle lo mejor a sus empleados, el tener prestigio en el aspecto laboral, generando un adecuado ambiente tanto con los empleados como en las condiciones del lugar donde se trabaja, motivación de los empleados para realizar su trabajo y éstos a la vez puedan brindar referencias adecuadas de la empresa; cabe mencionar que una de las fuentes de reclutamiento que es efectiva son las referencias de empleados y ex empleados de El Palacio de Hierro, por lo tanto la empresa debe procurar cubrir al 100% las necesidades de sus empleados.

## BILBIOGRAFÍA



Análisis de puestos (2006). Análisis de puesto. Recuperado 8 de agosto de 2009; de <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

Análisis de puestos (2006, 4 Julio). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Recuperado 8 de agosto de 2009; de [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo-analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_los\\_puestos\\_de\\_trabajo\\_conceptos\\_y/15215-3](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-analisis_y_descripcion_de_los_puestos_de_trabajo_conceptos_y/15215-3)

Arias Galicia. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Brandt, G. (1983). *Psicología y Trabajo Social*. Barcelona: Herder.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid: Pirámide.

Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Comercializadora El Palacio de Hierro. (2009). *Reclutamiento y Selección de Personal (Lineamientos o Estándares)*. México.

Diccionario (1991, Septiembre). Análisis de puestos. Recuperado 4 de agosto de 2009; de <http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=p>

Fernandez, M. (1987). *Psicología del trabajo*. Madrid: Index.

Origen del Reclutamiento de Personal (2000). Historia del Reclutamiento. Recuperado 3 de agosto de 2009; de <http://usacac.army.mil/CAC/milreview/Spanish/JulAug03/winston.pdf>

Reyes Ponce, (1994). *El Análisis de Puestos*. México: Limusa.

Rodriguez, J. (2002). *Administración moderna de personal*. México (2<sup>a</sup>. Ed): Thomson.

Reclutamiento de Personal (s. f.). Reclutamiento. Recuperado 3 de agosto de 2009; de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoselectio](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoselectio)  
[npersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoselectio)

## ANEXOS

## ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PUESTOS OPERATIVOS.

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Jefe del departamento: \_\_\_\_\_

Puesto de la persona a la que reporta: \_\_\_\_\_

Puestos que le reportan directamente: \_\_\_\_\_

Puestos a los que les tiene que reportar directamente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Con qué otros puestos se relaciona el puesto que está ocupando actualmente:

\_\_\_\_\_

Cuál es el propósito u objetivo del puesto?

\_\_\_\_\_

Menciona todas las funciones específicas del puesto?

Qué hace?	Cómo lo hace?	Para qué lo hace?	Frecuencia con que lo hace	Tiempo aproximado

Cuáles son las condiciones de trabajo en las que labora?

a) Medio ambiente:

\_\_\_\_\_

b) Riesgos:

\_\_\_\_\_

Materiales y/o equipos que utiliza para realizar sus labores?

\_\_\_\_\_

## ANEXO 2.



## FORMATO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

### INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL PUESTO(S) A LOS QUE LE REPORTA:	NOMBRE DEL PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:
NOMBRE DE LOS PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONAN SUS ACTIVIDADES:	

### PROPÓSITO U OBJETIVO DEL PUESTO.

DESCRIPCIÓN:	
--------------	--

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?

### CONDICIONES DE TRABAJO.

MEDIO AMBIENTE	RIESGOS	MATERIALES / EQUIPOS QUE UTILIZA

## PERFIL DEL PUESTO

ROL A DESEMPEÑAR:	
ESCOLARIDAD:	
SEXO:	
EDAD:	
EXPERIENCIA:	
IDIOMA:	
VIAJARÁ:	
CONOCIMIENTOS:	
HABILIDADES:	