



**UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS
PERTENECIENTES A LA EMPRESA CONSTRUCTORA GRUPO
INDUSTRIAL PALDSA S.A DE C.V, PARA MEJORAR LA
ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL QUE DESEMPEÑA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS.**

TESIS PROFESIONAL

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

**PRESENTA:
VICTOR HUGO MUNGUÍA ARENAS**

**ASESOR DE TESIS:
LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ**

COATZACOALCOS, VER.

AGOSTO 2014



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.

AGRADECIMIENTOS.

A mi padre: Por todos los buenos consejos brindados tanto en la vida personal como profesional.

A mi madre: Por todo el apoyo dedicado a mi buena educación y a la obtención de los buenos valores.

A mi esposa: Por la ayuda académica brindada gracias a sus conocimientos y su apoyo moral en momentos importantes.

A mi asesor de tesis: Por su apoyo y empuje para culminar esta investigación.

Al director de mi facultad: Por brindarme excelentes consejos académicos con respecto a esta investigación.

Al personal administrativo de la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V: por su tiempo dedicado para la obtención de la información necesitada en este trabajo.

CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	6
1.4 JUSTIFICACION	7
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	13
2.1 HISTORIA DE LOS PERFILES DE PUESTO.	13
2.2 PRINCIPALES CONCEPTOS.	16
2.2.1 PERFIL DE PUESTO.....	16
2.2.2 ANÁLISIS DE PUESTO.....	19
2.2.2.1 PROPÓSITOS PRINCIPALES DEL ANÁLISIS DE PUESTO.	20
2.2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	21
2.3 DIFERENCIAS ENTRE PERFIL, ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO.	21
2.4 LA IMPORTANCIA DE LOS PERFILES DE PUESTO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.	22
2.4.1 UTILIZACIÓN DE LOS PERFILES EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. .	23
2.4.2 RECOMENDACIONES PARA EL CUIDADO DE LOS PERFILES DE PUESTO.	26
2.5 OTROS BENEFICIOS QUE OTORGAN LOS PERFILES DE PUESTO.	27
2.6 COMPETENCIAS LABORALES.	29
2.7 DESCRIPCIÓN DE LAS PARTES DE UN PERFIL DE PUESTO.	34
2.8 MÉTODOS PARA REALIZAR EL PERFIL DE PUESTO.	41
2.9 PERSONAS INVOLUCRADAS EN LOS PERFILES DE PUESTO.	44
2.10 ¿LOS PERFILES DE PUESTO SON SOLO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO?	46
CAPITULO III. METODOLOGIA.	49
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	55
4.1 APORTACIONES A LA PSICOLOGIA.	58
4.2 CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAFIA.	63

INTRODUCCIÓN.

Los perfiles de puesto son un método de recopilación de datos, que incluyen aptitudes y actitudes que debe de poseer una persona que aspira a un puesto determinado en una empresa, esta recopilación finalmente se ve plasmada en un formato, el cual alberga todo el contenido de manera estructurada para que pueda comprenderse sin problema alguno.

En la actualidad, dichos perfiles se han convertido en una herramienta muy importante para la administración efectiva del área de recursos humanos en las empresas, volviéndose así indispensable al momento de reclutar y seleccionar a un personal, sobre todo de niveles administrativos, los cuales, son los que necesitan aptitudes y actitudes más complejas para desempeñar óptimamente sus labores.

Cuando la administración en el proceso de reclutamiento y selección de personal no tiene un correcta organización, se pueden presentar diversos problemas al momento encontrar al aspirante indicado para un puesto, esto genera pérdidas en diversos aspectos para las organizaciones, y en general los trabajos se ven comprometidos por la falta de actitud y aptitud que pueden tener algunos trabajadores cuando son mal seleccionados. La mayoría de las ocasiones, esto sucede debido a que no se aclara correctamente lo que se quiere y se necesita para cumplir óptimamente un puesto, es aquí donde un perfil bien desarrollado ayuda a reducir o desaparecer estas complicaciones, al tener en su contenido desde las actividades a realizar en el puesto, su propósito general en el mismo, las condiciones del lugar donde desempeña su trabajo, las herramientas a utilizar en sus tareas, así como también algunas competencias laborales necesarias y una descripción detallada de la ubicación que tiene en la empresa con respecto a los demás puestos.

Contemplando lo anterior, en este trabajo de investigación se buscó crear con bases sólidas, un formato de perfil de puestos administrativos, el cual permitiera otorgar beneficios a la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V

al organizar nuevamente el área de recursos humanos, logrando con ello un proceso de reclutamiento y selección de personal que genere resultados más efectivos y confiables, consiguiendo por ende crear mejores ganancias para la empresa en general.

Para lograr esto, se realizaron entrevistas individuales con cada personal representativo de las áreas, buscando con ello la información necesitada para que los perfiles cumplieran su objetivo. También es importante destacar, aunque no sea prioridad en este trabajo, que estos perfiles otorgan beneficios para los que ya son trabajadores activos de la empresa, ya que les puede brindar un entendimiento más amplio de su puesto y sus actividades, si así lo necesitan, de igual manera podría otorgarles la oportunidad, con la ayuda de otros procesos propios de recursos humanos, de conocer algunos aspectos a mejorar de manera más objetiva y así mismo trabajarlos para conseguir un mejor desempeño.

En el capítulo I, se puede observar cómo se plantea el problema de esta tesis, ya que se encuentra el objetivo general que es diseñar los perfiles de cada puesto administrativo de esta empresa, tratando de crear una mejor organización al momento de reclutar y seleccionar personal, como ya se comentó, también se pueden encontrar los cuatro objetivos específicos que sirvieron como puente para llegar al objetivo general, estos son: Explicar la relación, importancia y manejo de los perfiles de puesto para el proceso de reclutamiento y selección de personal; Identificar los puntos claves que deben existir en un perfil de puesto debidamente estructurado, relacionados con las características y tareas a seguir de un trabajador o aspirante a un puesto; Realizar la búsqueda de información por medio del método de entrevistas individuales al personal correspondiente, de las actitudes y aptitudes con las que debe cumplir cada persona que tenga o aspira a un puesto de nivel administrativo en la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, buscando que se desempeñen de forma óptima en él; Diseñar un formato que ayude a recopilar la información obtenida en la investigación de actitudes y aptitudes de los ocupantes de un puesto administrativo, beneficiando también a una exposición detallada y estructurada del resultado.

También en este capítulo se puede analizar una justificación detallada del proyecto, al igual que las preguntas de investigación planteadas, que buscaron responderse claramente para tener un mayor entendimiento del tema, y finalmente un planteamiento del problema donde se detalla cada una de las partes de este capítulo.

En el capítulo II, se encuentra el marco teórico de la investigación, el cual está compuesto por 10 subtemas creados con la ayuda de diversas bibliografías, en estos se abordan diversas ideas que están vinculadas con los perfiles de puesto de manera general, permitiendo comprender de forma idónea de que trata el tema de los perfiles de puesto, aclarando desde los conceptos principales que se desarrollan alrededor de dicho tema, sus antecedentes, así como también los métodos y la manera correcta de realizarlos.

Las técnicas utilizadas para conseguir la información, pueden analizarse en el capítulo III, en donde se aborda la metodología utilizada, en ella se podrá encontrar también un diagrama que especifica los puestos con los cuales se trabajó, y la manera en la que cada uno de ellos contribuyo, en esa misma metodología también se encuentra materializado el formato del perfil de puesto elaborado especialmente para esta empresa.

Finalmente en el capítulo IV, se concluye la investigación llevada a cabo en la empresa ya mencionada, la cual tomo un tiempo de realización aproximado de tres meses. Aquí se puede examinar el análisis de los resultados obtenidos y una conclusión final en relación a la teoría investigada y el trabajo de campo desarrollado.

De esta forma, la presente tesis constituye más que una investigación, una herramienta importante para la compañía Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, que tiene la finalidad de cambiar hacia un mejor rumbo las decisiones tomadas con respecto al personal que laborara ahí, y no solamente eso, sino que de igual manera existe en un segundo plano, la expectativa de que ayude a mejorar toda el área de recursos humanos, permitiendo perfeccionar o crear otros procesos

igualmente significativos, para el personal que actualmente labora en este centro de trabajo.

Todo esto es muy importante, debido a que en los últimos tiempos esta ha sido un área primordial y debe continuar siendo de esa manera para todas las empresas, ya que gracias a las tareas de las que debe encargarse, los empleados han podido tener mejores desempeños, los cuales son cruciales para estos tiempos de mucha competitividad, y por ende muchas compañías han cosechado el fruto de estos beneficios, en nuevos y mejores proyectos, así como también en mayores ingresos.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar los perfiles de puesto para las áreas administrativas que conforman a la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, buscando obtener una organización óptima en el proceso de reclutamiento y selección que realiza el área de Recursos humanos.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Explicar la relación, importancia y manejo de los perfiles de puesto para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar los puntos claves que deben existir en un perfil de puesto debidamente estructurado, relacionados con las características y tareas a seguir de un trabajador o aspirante a un puesto.
- Realizar la búsqueda de información por medio del método de entrevistas individuales al personal correspondiente, de las actitudes y aptitudes con las que debe cumplir cada persona que tenga o aspira a un puesto de nivel administrativo en la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, buscando que se desempeñen de forma óptima en él.
- Diseñar un formato que ayude a recopilar la información obtenida en la investigación de actitudes y aptitudes de los ocupantes de un puesto administrativo, beneficiando también a una exposición detallada y estructurada del resultado.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Cuál es la relación de los perfiles de puesto con el proceso de reclutamiento y selección personal de nivel administrativo?
- ¿Cuáles son los puntos claves que deben contener los perfiles de puesto para que funcionen de manera óptima?
- ¿Cuál debe ser el personal indicado para obtener la información que se utilizara en los perfiles de puesto?
- ¿De qué manera debe manejar el personal de Recursos Humanos los perfiles de puesto, para que desempeñen continuamente y en su totalidad la función de reclutar y seleccionar personal de forma óptima y mejor organizada?

1.4 JUSTIFICACION

En la actualidad, las empresas tienen diversos puntos importantes por los que deben preocuparse para estar constantemente en la competencia del mundo laboral, sin embargo uno de los puntos cruciales para ellas ha sido y debe seguir siendo, el hecho de poseer personal de calidad en cada una de sus filas, y más aún si se trata de los puestos que ameritan profesionales en la materia, como lo son los puestos administrativos, para los cuales se debe contar con actitudes y aptitudes necesarias, que les permitan a los empleados escalar y beneficiarse prontamente de la experiencia que van adquiriendo en sus lugares de trabajo. Dichas características necesarias, a las cuales podríamos llamar competencias hoy en día, han ido aumentando y perfeccionándose con el paso de los años gracias a las necesidades que han surgido en las organizaciones, permitiendo que estas continúen actualizándose sin caer en conformismos que provoquen estancamientos y por ende pérdidas en todos sentidos.

Otro punto crucial para las organizaciones después de encontrar gente de calidad, es el hecho de lograr la adaptación óptima para ellos, la cual les ayude a desempeñarse al 100% en sus puestos. Esto debe permitir a los líderes dar su máximo esfuerzo y por ende guiar a un grupo de trabajo en el cual se delegaran responsabilidades para que estas no recaigan solamente en un persona, sino en un equipo. Si se logra tener dicho personal de calidad que logre una adaptación optima y trabajen conjuntamente de manera adecuada, será más fácil llegar a las metas impuestas en un principio y se podrá obtener una organización fuerte, inteligente y sumamente competitiva, la cual podrá defenderse y tener una base sólida de la cual confiar, pero no solamente eso, se podrá también innovar y crear nuevas oportunidades laborales.

Es por ello que la presente tesis, busca crear una mejor organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, el cual debemos entender como proceso crucial para lograr lo dicho anteriormente, ya que este permitirá al grupo de trabajadores del departamento de Recursos Humanos,

contar con una herramienta efectiva como los son los perfiles de puestos, los cuales beneficiaran las probabilidades de obtener éxito al momento de elegir al aspirante más indicado y apto, que pueda cumplir con las expectativas de desempeño que la organización exige.

Esta técnica necesita de una investigación ardua que después se materializa en un documento, el cual representa una herramienta claramente estructurada que cuenta con las características más importantes que debe tener la persona que vaya a ocupar un puesto de nivel administrativo, los cuales son por lo general los puestos para los que principalmente se ocupa este tipo de herramientas, así como también, contiene las tareas que debe cumplir expuestas detalladamente gracias a la ayuda de un análisis de puestos, con esto se podrán evitar confusiones futuras y malos entendidos con respecto a las responsabilidades y obligaciones que se tiene con la empresa, de igual manera se evitara un mal desempeño en sus labores ya que si un trabajador fue reclutado equivocadamente de acuerdo a un perfil mal estructurado, se verá en serias complicaciones para cumplir con las tareas asignadas, debido a que su perfil podría no ser el correcto para dichas actividades y afectaría al equipo de trabajo, al área en que se desenvuelve y a la empresa en general.

La tarea de realizar los perfiles de puesto no debe ser complicada si se tiene una buena comunicación con el personal correspondiente del área que necesita al nuevo integrante, ya que será parte importante para realizar la documentación, dado que dicho personal es el que tendrá al empleado elegido en su mismo sitio de trabajo. Como se dijo anteriormente, si esta documentación está bien estructurada en cada una de sus partes no se debe tener problemas para su comprensión. Con esto se conseguirá que el proceso de selección y reclutamiento del personal administrativo sea más eficiente, ya que se limitan las posibilidades a un cerrado número de individuos y se evitan dudas al momento de elegir.

Los beneficios que se pueden lograr al tener una mayor organización en este proceso de reclutamiento y selección son cruciales para convertir retos en éxitos, es por eso que se debe entender que el primer paso en una organización es

sumamente relevante, en estos casos el primer paso es elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado, y si esto se logra de forma clara y segura, se puede tener mayor confianza en mirar hacia otros logros y por ende a un mayor crecimiento día con día.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo empresarial, diversas compañías se han interesado por mucho tiempo en el hecho de tener un proceso de reclutamiento y selección de personal óptimo, que les permita sentirse confiados de conseguir buenos aspirantes para sus puestos administrativos, pero es necesario decir que algunas otras compañías no han tenido dicho interés por distintas cuestiones, y por lo tanto han caído en diversas problemáticas tales como: personal con perfil incorrecto para distintas áreas, bajo desempeño, despidos, pérdidas monetarias por trabajos mal realizados, y pérdidas de tiempo en el trabajo de otras áreas que se ven afectadas en un segundo plano.

Es por eso que en este proyecto de investigación, se realizaron minuciosamente las herramientas que ayudan a la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, a tener una organización que les permite un proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo óptimo, evitando así las problemáticas antes mencionadas, estas herramientas son documentos llamados Perfiles de puesto.

La investigación se llevó a cabo completamente en las instalaciones de dicha empresa, y gracias a la ayuda del director y a todo el personal que se vio involucrado, la información se obtuvo de manera fácil y clara. Es primordial decir que el proyecto fue realizado en forma cualitativa, permitiendo responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos que se plantearon, concediendo de esta manera llegar a un análisis de los resultados obtenidos.

El proyecto contiene un objetivo general claro, el cual se presenta a continuación:

Diseñar los perfiles de puesto para las áreas administrativas que conforman a la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, buscando obtener una organización óptima en el proceso de reclutamiento y selección que realiza el área de Recursos humanos.

Dicho objetivo general se logró gracias al seguimiento de los pasos que permiten verse en los objetivos específicos, los cuales son cuatro, y cada uno de ellos busco responder a las preguntas de investigación que se establecieron.

El primero de ellos nos ayuda a comprender cuál es la relación e importancia existente entre el proceso de reclutamiento y selección de personal y los perfiles de puesto, ya que se entiende de forma teórica la manera en que ayuda dicho documento y la forma en la que se utiliza correctamente; Esto conlleva al segundo objetivo específico, en el que se identifican los diferentes apartados que estructuran de manera completa dichos perfiles, esta es una parte importante, debido que el hecho de conocer dicha estructura, permitió realizarlos de manera correcta y también perfeccionarlos, para conseguir así que se adaptaran a las necesidades de la empresa.

Para el tercer objetivo específico, se realizó una tarea de investigación con el fin de obtener la información que se ve reflejada en dichos perfiles, esto se alcanzó analizando cual debía ser el personal correspondiente, que con su ayuda se lograría reunir los datos cruciales por medio del método de entrevistas individuales, las cuales fueron trascendentales para la investigación. Por último se tuvo como objetivo, diseñar el formato en el cual esta detallada la información obtenida, buscando también darle respuesta a la última pregunta de investigación, que nos da a conocer la manera correcta de utilizar dicho formato de perfiles de puesto, para que se desempeñen en su totalidad y funcionen de manera óptima de acuerdo a su principal objetivo en este trabajo, el cual es organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Gracias a la ayuda de un marco teórico completo, el cual cuenta con diversos subtemas que permiten entender claramente los principales conceptos e ideas que conlleva el tema tratado, y la metodología utilizada, todo lo anterior nos llevó a la obtención del objetivo general y a responder las preguntas de investigación.

Es así como la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, tiene la oportunidad de contar con los perfiles de puesto para sus áreas administrativas,

aclarando también que pueden y deben cumplir la tarea de ser útiles en otros sentidos para el personal que ya labora en la empresa y que cuenta con un nivel administrativo, aparte del que se mencionó con énfasis en esta investigación, ya que en este caso se trató especialmente del área de recursos humanos y su logro de tener una organización deseada por el patrón en un proceso tan importante y que todas las empresas necesitan, como lo es el de seleccionar y reclutar a los nuevos integrantes, mejorando por ende la elección de estos, pensando primordialmente en los que formaran parte de los puestos de alto nivel en la compañía.

CAPITULO II. MARCO TEORICO.

2.1 HISTORIA DE LOS PERFILES DE PUESTO.

El ser humano es un ser social y activo, lo cual ha hecho que a lo largo de su historia se haya enfrentado a diversos cambios, que le han exigido la necesidad de adaptarse con respecto al ambiente y a las demás personas. A lo largo de la vida nos encontramos en diversos grupos sociales, como lo son: las escuelas, grupos religiosos, equipos de deporte y sobre todo laborales, este proceso de convivencia social a abierto paso para que el hombre se pregunte acerca de su función en cada uno de ellos, que es lo correcto e incorrecto de realizar, así como la manera idónea de cumplir con las actividades que estos grupos exigen. El hecho de tener un trabajo ha sido y seguirá siendo primordial para las personas, ya que es el principal sustento de vida que se puede tener, al otorgar ganancias monetarias, permite al ser humano subsistir y cuidar de una familia.

El enfoque en el área de recursos humanos de las empresas, ha ido evolucionando gracias a los cambios sociales que han existido a través del tiempo, así como también a diversos cambios de pensamiento provocados por los avances tecnológicos. José Carrasco Carrasco en el año 2009 aclaró que los primeros estudios del análisis y la descripción de los puestos de trabajo, los cuales son los dos conceptos que componen un perfil de puesto, comenzaron con Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en Estados Unidos justo en la revolución industrial, en ese momento ellos argumentaron la posibilidad de estudiar sistemáticamente y con bases científicas el trabajo en una organización, y que las decisiones tomadas no solamente fueran basadas en presentimientos o intuiciones por parte de los dirigentes de la misma.

De igual manera el mismo Carrasco (2009) nos dice que:

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración

Científica que fue un intento por investigar métodos de producción y

montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el padre de este movimiento fue Frederick Taylor. (pag.6)¹

Con esto cambiaron radicalmente los diseños de trabajo en la gestión de recursos humanos, dado que empezaron a ocuparse técnicas de diseño y planificación para administrarse correctamente, convirtiéndose así en un área más profesional y por ende objetiva para la organización. Cabe destacar en esta parte la ayuda de otros profesionales como los ingenieros, quienes pudieron ampliar las visiones de los trabajos desde otros aspectos. También con el tiempo transcurriendo, los estudiosos en la materia, fueron dándose cuenta que diversos problemas en las empresas tenían una base grande en el comportamiento humano y no tanto en los aspectos mecánicos, así los psicólogos intervinieron por primera vez en estos ámbitos.

Como es bien sabido, la psicología a lo largo de los años ha permitido estudiar la conducta del ser humano en sus diversos entornos sociales, es por eso que contiene diferentes ramas, las cuales son: la psicología social, clínica, educativa y laboral. Esta última rama de la psicología, ha tenido cambios en las últimas décadas con respecto a sus enfoques, los cuales se convirtieron en industrial y organizacional (Psicología I/O); Michael G. Aamodt (2010) nos explica la diferencia entre estos enfoques diciendo que:

El enfoque industrial (la “I” en la psicología I/O) se dirige a la determinación de las competencias necesarias para realizar un trabajo, dotar a la organización con empleados que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. El enfoque organizacional (la “O” de la psicología I/O) crea una estructura y una cultura organizacional que motivaran a los empleados a desempeñarse bien , les dará la información necesaria para

¹ Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Revista electrónica CEMCI, 2, 6.

hacer su trabajo y proporcionara condiciones que sean seguras y resulten en un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.(pag.4)²

Es importante recordar también las teorías de diversos autores importantes que han existido, como Taylor, Mayo y Lewin que tratan de explicar los procesos más relevantes en la convivencia del hombre con la organización, estas teorías han abierto el paso a nuevas concepciones ideológicas dentro de la psicología laboral, entendiendo que el hombre es parte de una composición de engranajes, haciendo referencia a un trabajo en equipo, en el que si en cierto momento surge una modificación en uno de ellos, automáticamente por la interdependencia que existe, se requeriría la modificación de los demás.

Así es como el empleado con su comportamiento y sus relaciones interpersonales en el ámbito laboral comenzaron a ser verdaderamente valoradas, viéndolo ahora como un agente de cambio el cual podía superarse y de igual manera los puestos adquirieron mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos que las empresas se imponían, haciendo que el área de Recursos humanos se convirtiera en pieza clave para cada organización.

Actualmente los avances en la tecnología y las competencias han provocado grandes cambios en el comportamiento y desempeño laboral, llevando a los psicólogos del área y profesionales en gestión de recursos humanos a una adaptación de nuevas ideas, conceptos y procedimientos de las necesidades actuales, necesitando siempre de una u otra manera del contenido disponible en un perfil de puesto, el cual otorga una amplia variedad de información tanto de la empresa como del trabajador, logrando así que la organización siga creciendo y no quede en un estancamiento obsoleto de procesos, sino más bien logrando que sus procesos se perfeccionen y llevando consigo a los empleados a niveles más altos de desarrollo, con capacitaciones precisas, mejoras en el desempeño debido al conocimiento extenso de sus actividades y selecciones de personal correctas,

² Aamodt, M.G. (2010). *Psicología industrial/organizacional Un enfoque aplicado*. México, D.F.: Cengage learning.

consiguiendo y realizando pruebas que averigüen en los aspirantes si cuentan con las características que se necesitan, entre otros beneficios más; Hoy en día todas estas actividades se reúnen en una práctica que es llamada psicología de personal.

2.2 PRINCIPALES CONCEPTOS.

Si se tiene la finalidad de entender de manera profunda y clara todo lo que rodea a los perfiles de puesto y su funcionamiento, en la intención de mejorar la organización para reclutar y seleccionar una persona, es verdaderamente importante tener clara su definición, así como también entender los dos principales conceptos que se desenvuelven alrededor de él, como lo son el análisis de puesto y la descripción de puesto.

2.2.1 PERFIL DE PUESTO.

Los perfiles de puesto son una técnica de recolección de información, la cual se ve reflejada en un documento, que está diseñado para explicar las tareas que debe realizar un trabajador en un puesto específico, de igual manera determina las actitudes y aptitudes que debe poseer la persona para que cumpla con dichas tareas de manera óptima en la empresa si quiere pertenecer a la misma, o si ya se encuentra dentro de ella. Es necesario aclarar que toda la información que se investiga para luego plasmarla en el documento, debe ser basada antes que nada en el giro empresarial de la compañía para la que se realiza, con el fin de que cumpla sus objetivos de ayuda lo más específicamente posible.

En la actualidad, es primordial saber que dicha herramienta se ha convertido en parte clave para mantener una administración y organización óptimas en el área de recursos humanos, aclarando que no es la única herramienta de utilidad para esta área, pero si puede decirse que la más práctica, así como también la que

más complementa a otro tipo de instrumentos utilizados en ese mismo sitio de trabajo.

El contenido de un perfil de puesto debe ser claro y se deben tomar en cuenta el hecho de adecuar cada una de sus partes a las necesidades de cada empresa, dicho contenido se desglosara de manera extensa más adelante, así como también la forma correcta en que deben detallarse y las personas involucradas en ello; el modo en la que deben de ir estructuradas las partes de un perfil de puesto, se presentan a continuación:

1.- Nombre del puesto.

2.- Estructura y ubicación del puesto.

3.- Propósito general.

4.- Actividades a realizar o análisis de puesto (este es un complemento crucial del perfil, puede llegar a tener una gran amplitud y debe ser realizado de manera cuidadosa, debido a que se necesita detallar de manera clara paso por paso las actividades).

5.- Requerimientos del puesto (perfil mínimo de contratación).

6.- Condiciones de trabajo.

7.- Herramientas de trabajo.

8.- Competencias requeridas (este apartado es relevante y se tiene que explicar a detalle ya que es uno de los requerimientos más importantes que ha surgido en los últimos años para los reclutadores; Se ha hecho un apartado especial para explicar en qué consisten, cuales son las más importantes, así como también la importancia actual que tienen al momento de buscar un nuevo trabajador).

9.- Autorizaciones.

Estas son las partes esenciales que debe tener el perfil de puesto para que ayude al reclutador en su proceso, es importante decir que algunas de las características

pueden y deben ser hechas por el personal de recursos humanos y en otras más se considera la ayuda de un personal capacitado, como lo es el caso de las tareas que se describen en el análisis de puesto, también debe destacarse que no todas las empresas utilizan los mismos datos, algunas están más interesadas en otras cuestiones y como ya se dijo, se adaptan a las necesidades que cada una tiene. Con estas nueve características se puede pretender construir un perfil completo, el cual no deje dudas para la ayuda del área de recursos humanos. Pero también es muy importante decir que no se debe caer en la rigurosidad de lo establecido, ya que en esta área la flexibilidad de las ideas con respecto al personal, es indispensable y se puede tener en cuenta cosas que tal vez en un principio no vemos en la persona, pero que probablemente están latentes de manera muy obvia y se pueden explotar en un transcurso corto de tiempo.

Es necesario aclarar que el proceso para realizar los perfiles no debería ser difícil, ni de mucha pérdida de tiempo, si podemos conseguir tener una buena comunicación con el personal ideal del área que necesita al trabajador, y el método para recopilar información más apto para la empresa, estas dos cuestiones son parte esencial y se debe decir que le corresponde al departamento de recursos humanos tomar la iniciativa, ya que si dicha comunicación no se tiene de la manera correcta los problemas vendrán en la selección y el reclutamiento del personal y provocará pérdidas en todos los sentidos para la empresa.

Siempre se debe conseguir que las dudas queden aclaradas y que no queden huecos en la información que provoquen dudas, es necesario procurar obtener la aprobación completa de las partes inmiscuidas y quedar conformes con lo realizado en los perfiles, de esta manera se conseguirá que el departamento de recursos humanos logre tener una buena administración, y sobre todo una correcta organización en su proceso de reclutamiento y selección de personal, aclarando que este no es la única meta de los perfiles de puesto, existen algunas otras que podrán analizarse más adelante.

2.2.2 ANÁLISIS DE PUESTO.

A través de la historia de la psicología dedicada a las empresas, el análisis de puesto ha tenido diversas definiciones, así como también otros nombres por los cuales se le ha conocido, como por ejemplo, análisis de tareas, por lo que también puede encontrarse de esa manera. Es difícil dar una definición sólida en la que todas las personas que estudien dichos análisis puedan concordar, debido a que diversos autores han generado numerosas conceptualizaciones. Gary Dessler redacta la siguiente definición: “Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”(Dessler, 1996, p.77)³ ; Otra definición la podemos encontrar gracias a William Wherter y Keith que nos dicen que, el análisis de puesto es: “Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” (Wherter y Davis,1991, p.67)⁴. Como podemos observar estas dos definiciones son similares, por lo cual podemos concluir que un análisis de puesto es un proceso de Recursos humanos, que nos brinda la información sobre las obligaciones, tareas, responsabilidades y la jerarquía que tiene un puesto determinado que esta o será ocupado por un trabajador.

Este análisis de puesto puede servir para múltiples funciones, así como también puede ser independiente a un perfil de puesto, aunque en este trabajo se describe y analiza como una parte primordial para dichos perfiles, dado que es el segmento que se debe realizar con mayor cuidado y con ayuda de un personal ya capacitado o con experiencia, que conozca de los puestos, debido a que las tareas tienen que desglosarse de forma minuciosa para conformar el objetivo principal del puesto. El hecho de realizar este proceso para conseguir la información requerida depende de ciertos métodos, los cuales se pueden ocupar de la misma manera para el resto del perfil, estos también brindan la opción de requerir diferentes tipos de personal para conseguirla; dichos métodos se describirán más adelante en el

³ Dessler G. (1996). *Administración de personal*. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

⁴ Wherter, W.B & Davis K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Estado de México: Mc GRAW-HILL.

texto, aclarando que siempre la elección de uno de ellos, dependerá de las necesidades y alcances de cada empresa.

2.2.2.1 PROPÓSITOS PRINCIPALES DEL ANÁLISIS DE PUESTO.

Al ser el análisis de puesto la parte medular de un perfil, toma la máxima importancia para dicha herramienta, diversos autores han escrito más sobre los análisis de puesto que sobre los perfiles, aunque en esencia estos análisis son el complemento principal de dicha herramienta la cual es más elaborada y se perfecciona al aumentar otras características.

Lo anterior nos da la pauta para decir que dichos análisis tienen propósitos muy específicos, aparte de ayudar a encontrar a la persona indicada para un puesto determinado en el reclutamiento y la selección de personal, dichos propósitos complementan y nos llevan a una mejor administración y organización en el área de Recursos Humanos ; Sackman y Suarez (2000) nos indican los siguientes propósitos del análisis de puesto:

- 1.- Determinar lo que se espera que haga el empleado en el puesto en cuanto a las tareas y actividades específicas que forman el contenido del mismo.
- 2.- Conocer cómo se ejecuta el trabajo, evidentemente el enfoque está dirigido a lograr la comprensión de los métodos empleados, uso de elementos (como máquinas y herramientas) y el desarrollo de los pasos constitutivos del proceso.
- 3.- Determinar las habilidades que el puesto requiere para llevar a cabo su cometido. Se pretende identificar claramente el tipo de habilidades y el grado de desarrollo de estas.

4.-Conocer cuáles son las relaciones que el puesto tiene con otros, en el sentido de avance desde puestos inferiores a superiores. (pag.5)⁵

2.2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

No podemos dejar de mencionar el tercer concepto que está relacionado íntimamente con los perfiles y el análisis de puesto, ya que la descripción de puestos como mencionan Sackman y Suarez, se define como: “Toda la información relevada, al ser sumariada, compilada y redactada en formularios especiales”(Sackmann y Suarez, 2000, pag.8)⁶ Otra definición completa fue hecha por Dessler la cual dice que es: “la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puesto” (Dessler, 1994, p.77).⁷

Con estas definiciones podemos decir que solamente se trata de una exposición detallada, bien estructurada, sistemática y ordenada según prioridades, de la investigación ardua que implica el análisis de puesto, brindándonos así un mejor entendimiento del resultado de este.

2.3 DIFERENCIAS ENTRE PERFIL, ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO.

Como lectores en ocasiones podemos confundir los términos de análisis de puesto, perfiles de puesto y descripción de puesto, los cuales podrían parecer muy parecidos, y es que en efecto lo son, solamente que no representan lo

⁵ Sackmann, A. & Suarez, M.A. (2000). *Administración de recursos humanos: remuneraciones*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

⁶ Sackmann, A. & Suarez, M.A. (2000). *Administración de recursos humanos: remuneraciones*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

⁷ Dessler G. (1994). *Administración de personal*. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

mismo, sino más bien cada uno de ellos presenta una serie de complementos, en los cuales se puede notar como se necesitan entre sí.

Habiendo analizado estos tres conceptos principales, podemos resumir que un análisis de puesto es un proceso de investigación en cual se busca descomponer las tareas que un puesto dado necesita para funcionar a un nivel óptimo por parte de un trabajador, así la descripción de puesto permite exponer detallada y minuciosamente este análisis en un formato que nos ayudara a conseguir un mejor entendimiento, y permitirá despejar dudas de cualquier tipo al estar ordenado de una manera muy clara; Así, estos dos procesos permiten llegar al perfil de puesto solamente al agregarles ciertas características que debe tener el empleado, tanto físicas, psicológicas e intelectuales.

2.4 LA IMPORTANCIA DE LOS PERFILES DE PUESTO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

El reclutamiento y la selección de personal es un proceso indispensable para toda empresa y para las aspiraciones a futuro que esta tenga, con esto se busca decir que la herramienta por excelencia que siempre necesita el personal de recursos humanos para obtener buenos resultados en su búsqueda de nuevos talentos, son los perfiles de puesto, ya que con ellos, pueden tener una guía primordial para conseguir a los mejores aspirantes a un puesto determinado y por ende cubrirlo con la persona más óptima para el trabajo.

El reclutamiento y la selección son dos procesos separados que a la misma vez se complementan necesariamente. Se puede decir que cualquier persona con un perfil apto puede aprender los secretos para reclutar y seleccionar, en este caso diremos que un psicólogo organizacional debería ser el más apto para este tipo de actividades, debido a que conoce las pruebas, entrevistas y podría tener la habilidad de la observación mayormente desarrollada, aunque como se dijo anteriormente otros profesionales pueden desarrollar dichas capacidades sin

problema gracias a la práctica. Como se observa en su nombre, este proceso se divide en dos partes por lo que se ampliarán estos panoramas un poco más para su mejor entendimiento.

2.4.1 UTILIZACIÓN DE LOS PERFILES EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Reclutamiento.

En esta actividad se busca atraer de manera selectiva, mediante ciertas técnicas de comunicación, personal que cumpla con los requisitos mínimos que el perfil de puesto exige, por lo tanto, ayuda a ampliar este grupo para luego pasar al proceso de seleccionar al más apto.

Existe el reclutamiento interno y externo, el primero consiste en buscar o reconocer el trabajo de un empleado que ya está en la compañía, el cual ha demostrado las aptitudes y actitudes suficientes para poder cumplir con las obligaciones que requiere un nuevo puesto, por lo que la oportunidad que le da el ascender, puede animar a este trabajador y beneficiar su rendimiento, además de que el empleado conoce a la compañía, la compañía también conoce las capacidades de él. Es necesario decir que también podrían existir ciertas complicaciones o desventajas en este tipo de reclutamiento, como lo son: envidias por otros empleados que también ansiaban el puesto, o que el personal seleccionado no cumpla con las expectativas que se tuvieron de él, y por lo tanto tenga que descender a su puesto anterior, creándose de esta forma una desmoralización, aunque por lo general este tipo de reclutamiento es muy eficaz y conlleva a buenos resultados.

En el reclutamiento externo se podría presentar una desventaja, debido a que este personal al no conocer la compañía puede sentir cierta incomodidad por ser nuevo, y también crea generalmente conflictos con el personal que ya trabaja ahí, ya que algunos podrían pensar que se merecían el puesto vacante y por lo tanto

pueden llegar a sentir cierto grado de decepción e incluso impotencia. Aunque no todo es malo para este tipo de reclutamiento, y puede decirse también que trae mentes nuevas para la empresa y por ende ideas que tal vez no eran consideradas todavía, también podemos decir que pueden existir personas con mayor talento y capacidades que otras por lo que sí a la empresa le es más conveniente y necesita buscar un perfil el cual tiene dudas de tenerlo ya entre sus filas, debe hacerlo y verlo como un mejoramiento a futuro, tratando de entender así, que todo el personal empezó desde cero de alguna u otra manera y aunque una persona interna ocupe el puesto vacante, su puesto anterior quedara libre y por lógica se necesitara más personal.

Para este tipo de reclutamiento existen diversas fuentes a las que se pueden recurrir, como las que nombra Arias y Hereida (1975) en su libro de Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño:

- Colocar avisos en puertas de la empresa.
- Poner anuncios en el periódico y revistas especializadas.
- Difundir la existencia de vacantes por medio del radio y la televisión.
- Acudir a instituciones educativas cuyos planes y programas de estudio preparen a personas especializadas en el puesto a cubrir.
- Asistir a grupos de intercambio con otras empresas.
- Dar a conocer la existencia de la vacante a los empleados e invitarlos a difundir este hecho entre sus parientes, amigos y conocidos.
- En algunas organizaciones, el sindicato tiene prioridad para presentar candidatos. Por lo tanto, debe ser el primero en enterarse.
- Las bolsas de trabajo de las cámaras industriales o comerciales, escuelas y universidades, iglesias y otras asociaciones, constituyen otra fuente de reclutamiento.
- Existen despachos especializados en localizar a candidatos potencialmente interesantes para la empresa.
- Bancos de candidatos.

Después de haber recurrido a alguna fuente de reclutamiento, el encargado se verá en la necesidad de seleccionar a un grupo más pequeño entre todos los que se reclutaron. Es ahí donde entra el siguiente de los procesos y el complemento de este, que es la selección de personal.

Selección.

Según Bateman y A. Snell “la selección se basa en el reclutamiento e implica decisiones acerca de a quien contratar.” (Bateman y Snell, 1999, p.362)⁸. Es aquí donde podría decirse que se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado de entre varios candidatos que deben pasar por un filtro, el cual es otorgado por las herramientas de selección de personal como lo son la entrevista, pruebas psicométricas de inteligencia o personalidad, medicas, de conocimientos específicos, entre otras. También es en este momento donde los perfiles de puesto cobran una gran importancia para el reclutador, ya que en cada uno de los filtros que se utilizan para seleccionar, se deben ir observando los resultados con lo necesitado en el perfil, así podrá llegar a la decisión final y podrá canalizarlo con la persona encargada del área que lo necesita, como ya se dijo en los subtemas anteriores el trabajador con mayor jerarquía en el área es el ideal para saber si el nuevo aspirante es el indicado, de esta manera él mismo podrá realizar su propia entrevista y aplicar un examen de conocimientos de ser necesario. Si por alguna circunstancia este aspirante no llena las expectativas del área que lo necesita a pesar de que se acerca al perfil, se debe recurrir a buscar a la siguiente persona que más se aproximó a las características necesitadas.

Es claro el cuidado que se debe tener en el proceso de reclutamiento y selección, al saber que los perfiles deben usarse ya de manera estricta desde el momento de reclutar, el encargado de este departamento debe siempre apegarse a lo que diga el perfil del personal que buscan, para de esta manera cuando llegue el proceso de selección no tenga problema alguno con trabajadores reclutados equivocadamente, después en el proceso de selección debe valerse de las

⁸ Bateman, T. & Snell S. (1999). *Administración una ventaja competitiva*. México: Mc GRAW-HILL.

herramientas antes mencionadas, estas le arrojaran al reclutador datos cruciales de la persona como lo son conocimientos, personalidad, así como también la entrevista presencial otorga al entrevistador observar la conducta del aspirante y el aspecto físico de la persona puede ser analizada en una prueba médica por parte del área correspondiente, de esta manera al crear un análisis de los aspirantes podrá compararlos con su perfil y tomar la mejor decisión para elegir a la persona más adecuada.

2.4.2 RECOMENDACIONES PARA EL CUIDADO DE LOS PERFILES DE PUESTO.

Después de haber analizado el apartado anterior, en el que se indica la manera correcta de utilizar los perfiles de puesto para que funcionen óptimamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se deben tener en cuenta otras circunstancias en las cuales debe existir atención por parte del área de Recursos humanos con el fin de que los perfiles sigan manteniendo la efectividad que necesitan para cumplir con dicha labor.

Al tener a la persona elegida, el encargado de seleccionar al trabajador debe explicar detalladamente las características más importantes que tiene el puesto basándose en lo que el perfil dicta, esto beneficiara a la amplitud de ideas acerca del puesto para el nuevo trabajador. De igual manera es importante que los encargados o jefes de las áreas se apeguen al contenido de los perfiles de puesto al momento de explicar a los trabajadores las tareas que deben cumplir y la manera en la que deben realizarlas, de esta forma se evitara confusiones para ellos y los ayudara a tener un desempeño optimo en sus labores

El encargado de recursos humanos debe tratar en la medida de lo posible que su área cuente con todos los perfiles de puesto de la empresa, eso dará la pauta para una estupenda organización en dicha área y los beneficiara en diversos sentidos así como también para otros procesos. Todos los perfiles de puesto deben ser guardados de manera correcta y se debe tener una confidencialidad absoluta por

parte del personal de la empresa con respecto a su contenido ya que representan cuestiones importantes para la organización. Por último, el área de recursos humanos debe encargarse de actualizar constantemente los perfiles de puesto de acuerdo a las necesidades que surjan, ya que todas las empresas presentan cambios en estructura, proyectos y formas de trabajar, los perfiles también deben de presentar dichos cambios cuando sea conveniente y ser comunicados de manera formal a los trabajadores, esperando claro está, las autorizaciones de dichos modificaciones por parte de los altos mandos y también siguiendo los niveles jerárquicos para comunicarlos.

2.5 OTROS BENEFICIOS QUE OTORGAN LOS PERFILES DE PUESTO.

Los perfiles de puesto no solamente otorgan beneficios en lo que respecta al reclutamiento y la selección de personal, si no también el contenido de este representa una gran ayuda para otros procesos que se desempeñan en el área de Recursos Humanos.

Los principales procesos que se benefician de los perfiles de puesto son:

- ***Evaluaciones de desempeño.***

Para este proceso G.Morris y A. Maisto (2001) en su libro de introducción a la psicología, nos dan a entender que aquí el objetivo es determinar en qué medida el desempeño en el puesto coincide con las expectativas que tiene la empresa. Con esto podemos determinar que en un tiempo establecido, el cual la empresa impone, se mide el desempeño de un trabajador comparándolo con los objetivos que su puesto pide. Así los evaluadores se guían de los perfiles buscando en ellos los aspectos específicos con los que debía cumplir, por lo general estos aspectos son encontrados en las tareas descritas en el análisis de puesto y en las competencias laborales. Esto brinda la posibilidad de saber si el empleado cubre o no de manera correcta el puesto, de no ser así se abren las posibilidades de destituciones,

capacitaciones o también de remuneraciones si la empresa lo desea para los mejores empleados.

- ***Transferencias y cambios.***

Como se mencionó en la evaluación de desempeño, el perfil ayuda a indicar que tan bien cubre una persona su puesto, de esta manera las transferencias y cambios pueden darse por rendimiento bueno o malo una vez descubiertas cuales son las fortalezas y debilidades de cada empleado, así se debe buscar siempre la mejor adaptación para él y las mejores ganancias para la empresa.

- ***Necesidades de capacitación.***

Una vez conocidas las fortalezas y debilidades de las personas con respecto a las tareas que debe cumplir en un puesto, y la forma de conducta que debe adoptar para realizarlas, se puede tomar la decisión de cuáles son las áreas que deben de capacitarse, así el empleado podrá obtener un mejor desempeño en su trabajo y un crecimiento laboral correctamente guiado.

- ***Manuales de operación y procedimientos.***

Esto permite estandarizar y normalizar actividades de todos los empleados, por lo general estos manuales son creados y utilizados por ingenieros especializados y el perfil de puesto les aporta una excelente información para el trabajo.

- ***Planes de desarrollo.***

Sackmann y Suarez mencionan que la importancia de los planes de desarrollo es: “conocer los requerimientos y exigencias de los puestos superiores nos permite saber con bastante certeza en que aspectos se deben preparar los reemplazos a través del tiempo”(Sackman y Suarez,

2000, p.4)⁹. Así, el perfil de puestos aporta datos verdaderamente relevantes para crear dichos planes, que ayudaran a los trabajadores a una superación profesional óptima.

2.6 COMPETENCIAS LABORALES.

Las competencias laborales son un tema esencial para los perfiles de puesto, ya que desde hace algunos años ha venido formando parte verdaderamente importante en la gestión de Recursos humanos. Se pueden encontrar algunas definiciones como la del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España, el cual explica que la competencia profesional o laboral es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

De esta manera, analizando diversas definiciones que pueden encontrarse fácilmente en cualquier fuente de investigación, debido a la relevancia del tema hoy en día, se puede decir que las competencias son un conjunto de conductas unidas en un solo concepto, con las que debe contar un trabajador para que su labor en el puesto sea óptimo. Cabe destacar que gracias al progreso que ha venido acompañando a la actualización de dichas competencias, estas se han ido perfeccionando con el paso del tiempo, convirtiéndose en conceptos más específicos y completos de la conducta laboral, dicho progreso ha sido gracias a las necesidades de cambio que han sufrido las empresas, debido a la constante lucha por mantenerse en pie en el mundo empresarial, ya que cada vez las peleas por conseguir buenos negocios son más competitivas, los empleados deben serlo también.

Estas competencias nos permiten definir el perfil de puesto de manera más objetiva y completa, así como también es parte crucial al igual que el análisis de

⁹ Sackmann, A. & Suarez, M.A. (2000). *Administración de recursos humanos: remuneraciones*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

puesto para detectar las necesidades de capacitación y evaluar el desempeño de un empleado.

Existen diversas categorizaciones de las competencias laborales gracias a distintos autores, en este trabajo se destacara la realizada por Martha Alles (2009) en su obra diccionario de competencias. Aquí la autora agrupa una selección de las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI en 3 partes: la primera son las competencias cardinales, en las cuales se pueden identificar algunos valores que todos los trabajadores de una empresa deberían tener; En el segundo tipo encontramos las específicas gerenciales; Y por último la autora describe las competencias específicas por áreas.

Las palabras de Alles (2009) refiriéndose a este libro nos dicen que:

Las competencias seleccionadas como cardinales para la preparación de esta obra son:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad en el trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa
11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto

17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

Las competencias seleccionadas como ejemplo de específicas gerenciales para la preparación de esta obra son:

21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empowerment
24. Entrenador
25. Entrepreneurial
26. Liderar con el ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica

Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas por área para la preparación de esta obra son:

31. Adaptabilidad- Flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración
36. Competencia “del naufrago”
37. Comunicación eficaz
38. Conocimiento de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos

40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo- Energía
43. Gestión y logro de objetivos
44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa- Autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico
53. Productividad
54. Profundidad en el conocimiento de productos
55. Relaciones publicas
56. Responsabilidad
57. Temple y dinamismo
58. Tolerancia a la presión de trabajo
59. Toma de decisiones
60. Trabajo en equipo. (pag.12-14)¹⁰

Así cada una de las competencias es acompañada por su definición basada en el ámbito laboral y también por las características de las personas que tienen dicha competencia, de esta manera se convierten en un contenido verdaderamente útil para el apartado de competencias laborales que se requiere para elaborar un perfil de puesto, aparte de encontrar en otras obras de la misma autora los comportamientos relacionados con estas competencias, los cuales están plasmados en el *Diccionario de comportamientos*, de igual forma se puede

¹⁰ Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires, Argentina.: Granica.

conseguir en *el Diccionario de preguntas*, los cuestionamientos para explorar estas competencias, logrando así una complementación extraordinaria del tema.

Dependerá de cada empresa y sus propias necesidades las competencias que utilizaran, así como la forma de ocuparlas en sus perfiles de puesto o en general en el área de recursos humanos, ya que no todas las organizaciones son iguales y no tienen el mismo nivel de personal entre sus filas, es importante reconocer correctamente cuales son las que mejor se adaptan a los tipos de trabajadores que se tiene. Hablando específicamente de la utilización de las competencias laborales en la selección de personal, es necesario señalar que muchas empresas utilizan diversos test psicométricos para medir niveles de inteligencia requeridos o algunos rasgos de personalidad relevantes, así como también existen algunos otros test más específicos que se adaptan a las competencias requeridas, u otras compañías realizan lo contrario, buscan competencias que se adapten a los test.

Martha Alles (2010) nos menciona otra técnica que ayudara en dicho proceso, estas son las entrevistas por competencias, en las cuales nos indica que la clave es descubrir por medio de cuestionamientos las conductas visibles en el pasado en relación con la competencia que se quiera valorar, es decir el encargado en esta área, deberá ocupar unas preguntas estructuradas a la hora de entrevistar al personal, en esta entrevista hará cuestionamientos generales acerca de la persona, pero deberá también realizar unas preguntas muy bien pensadas para detectar el nivel que el aspirante al puesto tiene con respecto a la competencia que se requiere, estas preguntas pueden realizarse refiriéndose a distintos aspectos de la vida, como lo puede ser académicamente, laboralmente o en la vida cotidiana. El libro, *El diccionario de preguntas* de la misma autora el cual ya se mencionó anteriormente, es muy útil para estructurar dichos cuestionamientos

Algunas sugerencias para realizar estas preguntas, es que la persona describa una situación laboral en la que haya tenido que ocupar esa competencia y su reacción ante la situación, así como el resultado que se obtuvo con respecto a su comportamiento, también es válido cambiar algunas palabras en las preguntas para no hacer tan evidente la competencia requerida, como otra opción se tiene, la

de describir un problema hipotético por parte del entrevistador y lograr que la persona sugiera una solución a dicho problema, o simplemente se puede pedir que la persona emita su opinión acerca de dicha competencia, para conocer que ideas tiene respecto a ella. De esta manera, el entrevistador podrá tomar en cuenta las competencias más importantes que el puesto requiere en las preguntas de su entrevista, o si es preferible todas las competencias que el perfil describe, aunque el realizar dichos cuestionamientos puede ser tardado, se podrán conseguir datos muy importantes para elegir a la persona correcta, así mismo otros aspectos como la observación y la lectura del lenguaje corporal se vuelven importantes.

2.7 DESCRIPCIÓN DE LAS PARTES DE UN PERFIL DE PUESTO.

Las partes de un perfil de puesto que se describen en este trabajo son 9, como ya se mencionaron anteriormente. A continuación se describirán cada una de sus partes, para conocer así, como debe ser el contenido de cada una de ellas y las ideas a considerar para que se consiga de manera óptima el resultado del perfil. Es necesario destacar que los puntos aquí plasmados fueron retomados del libro de Instrumentos básicos para la gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones de Jesús Reza, considerando solamente los puntos más relevantes de la estructura del perfil de puesto que el mismo propone, combinándolos también con algunos puntos de perfiles de puesto electrónicos, que algunas empresas publican como ejemplos para su realización.

1.- Nombre del puesto:

Aquí, se escribirá de manera breve solamente el nombre específico del puesto a ocupar, se debe tomar en cuenta que el nombre es muy importante ya que indica el nivel del trabajador, así como también la importancia que este tiene, ya que puede ser un jefe, Superintendente, Gerente o algún otro. El tener cuidado al redactar el nombre será de máxima importancia ya que un trabajador al tener que

realizar algunas otras actividades con alguna otra empresa, o incluso en su misma compañía, debe ser bien reconocido evitando confusión alguna.

2.- Estructura y ubicación del puesto:

En este apartado se analizan los 3 puntos por los cuales está conformando, y que a continuación se describen:

- Dirección: En este punto se tiene que conocer a que área de la empresa representa, como por ejemplo: al área de obra, de compras, de ventas, de sistemas, etc.
- Reporta a: Aquí, se conoce directamente cual es el puesto de su jefe inmediato, es decir a la persona a la que tiene que reportar sus labores y por la cual es supervisada. También existen puestos, los cuales reportan a dos o más personas, en ese caso es necesario poner la secuencia que tienen que llevar sus reportes, poniendo como número uno, el primer puesto por el que debe pasar su información y así sucesivamente.
- Puestos a su cargo: Se describe en forma de listado los nombres de los puestos que tiene a su mando y los cuales tienen que reportarle las tareas que realizan.

3.- Propósito general:

Para este punto es necesario lo siguiente: “Describir de forma sintética la misión u objetivos del puesto. O cuales son los resultados finales que deben lograrse”(Reza, 2010, p.58)¹¹. Este apartado no debe ser tan extenso, ya que se trata de plasmar la idea principal del puesto en un máximo de 4 renglones.

4.- Actividades a realizar (análisis de puesto):

Este apartado podría ser el más importante de todos, ya que no solamente se redactan las tareas que el trabajador debe realizar, sino que también en la misma tarea se debe describir la forma en la que este los realiza, es indispensable que

¹¹ Reza, J. (2010). *Instrumentos básicos para la gestión efectiva de los recursos humanos en las organizaciones*. México, D.F.: Panorama.

esto sea bien investigado y tenga su contenido con una descripción claramente entendible. Algunos libros relatan más pasos de los que se darán en esta información para este punto, y eso es debido a que consideran exclusivamente un análisis de puesto libre del perfil, aunque esa manera de realizarlo también es correcta, se debe considerar que el análisis de puesto como complemento del perfil, brinda una información mucho más completa y funcional.

Las actividades del análisis de puesto se deben describir de la manera más clara y concreta posible, evitando confusión alguna, estas actividades se deben hacer en forma de listado y enumerándolas por prioridades, también es importante describir la finalidad de la actividad, y de igual manera se tiene la opción de situar a un lado de las finalidades, la frecuencia con el que dicho trabajo se realiza, ya que puede ser diario, semanal, mensual o hasta anual. Haciendo correctamente todo lo anterior, se sabrá cuál es la labor más importante y también los propósitos principales del puesto en la organización, además de saber el grado de responsabilidad que se tiene en la empresa y por ende las consecuencias que este podría traer si no se realiza de manera correcta.

5.- Requerimientos del puesto (perfil mínimo de contratación):

Este punto es también conocido como el perfil mínimo de contratación, aquí se tiene por tarea indicar cuatro puntos, los cuales se tienen que describir, igualmente de manera breve.

A) Datos generales:

En este lugar se indica un rango de edad para el aspirante, dado que en ciertas ocasiones se pueden necesitar jóvenes para la labor o personas con mayor edad debido a la búsqueda de experiencia; También se indica el estado civil, ya que probablemente el puesto necesita viajar continuamente o incluso cambiar de domicilio, esto por lo general origina un problema para las personas con familia, aunque no es un indicador totalmente rígido; El último es el género o sexo de la persona, es de relevancia analizar qué tipo de género necesita el puesto ya que será crucial para su correcto desarrollo, es bien sabido que algunas empresas buscan específicamente

mujeres para un puesto determinado y hombres para otro, algunas compañías pueden ser rígidas en este sentido, aunque algunas otras no lo son y manejan el termino indistinto en estos casos.

B) Escolaridad:

Se debe reflejar la escolaridad requerida del aspirante para el puesto, en dicha escolaridad el aspirante debió haber adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones que requiere el puesto de manera idónea. Cabe destacar que un puesto puede requerir una escolaridad en específico y en otras ocasiones puede tener diversas opciones de estudios, siguiendo siempre una misma línea de los conocimientos impartidos entre las escolaridades si este es el caso.

C) Experiencia:

Este espacio debe ser redactado desde dos puntos de vista, el primero es para los aspirantes externos al puesto y el segundo punto para los aspirantes internos.

- Aspirante externo: Aquí se debe indicar la experiencia previa en años, así como también los puestos que debió haber ocupado previamente para que sea idóneo para el trabajo.
- Aspirante interno: Se describe el tiempo que debe tener el trabajador en la empresa, así como también el puesto o los puestos que debió haber ocupado para poder ascender.

D) Conocimientos técnicos:

Aquí es necesario solamente enlistarlos y no describirlos, también es válido poner porcentaje en cada uno de ellos del 0 al 100%, eso dependerá de cada empresa y de la persona que realice los perfiles. Esta parte debe corresponder claramente al puesto y a lo que la persona se enfrentara en los casos de los nuevos aspirantes; Ejemplos de conocimientos pueden ser

desde los más básicos como: conocimientos básicos de Microsoft office, manejo de impresora, realización de inventarios; Hasta cuestiones más complejas como realización de planos para construcción, auditorias, realización de licitaciones, etc.

6.- Condiciones de trabajo:

En esta parte se debe describir de manera exacta el lugar físico en que se desempeñara su trabajo el empleado, la forma del lugar, los riesgos que se pueden encontrar, los tipos de material que manejan y/o la maquinaria que se encuentran ahí. Todo esto tratando de que el empleado este consciente de su lugar de trabajo, así como también que sepa de los riesgos que este lleva, para que de esta forma pueda tomar o seguir las precauciones pertinentes según las reglas de la empresa.

7.- Herramientas de trabajo:

Se toman en cuenta todas y cada una de las herramientas con las que debe contar el trabajador para realizar su trabajo de la manera más óptima posible, estos se pueden enlistar. También es necesario decir que se les deben de proporcionar a los trabajadores dichas herramientas, ya que de otra manera se verá en serias complicaciones para laborar eficientemente. Esto se realiza con el fin de conocer los instrumentos de trabajo adecuados y que no se utilicen otros que podrían dañar la integridad del trabajador, en este apartado también se deben considerar los requerimientos de indumentaria especifica si en su caso lo amerita, conociendo ya cuales son las condiciones de trabajo.

8.- Competencias laborales:

Para este punto se enlistaran todas las competencias laborales que son requeridas para que el puesto se pueda desempeñar de forma óptima, como ya se aclaró anteriormente, existen diversas de ellas, y han ido evolucionando con el paso del tiempo debido a las necesidades que han surgido en las organizaciones; En este caso, el perfil está diseñado para que cada puesto ocupe 4 competencias primarias, las cuales serán las principales y de gran prioridad que el trabajador debe tener y 4 secundarias siendo las complementarias en este apartado. Es

importante que se estudie y analicen bien cuáles serán las necesarias para cada puesto y así describir en el momento en que se enlisten a que se refiere cada una de ellas con una breve definición contextualizándolas dentro de una organización, de esta manera se vuelve mayormente entendible y específica para el momento de su utilización.

Las obras escritas que se mencionaron en el subtema anterior realizadas por Martha Alles son muy importantes para el correcto entendimiento y desarrollo de este punto, en particular se resalta el libro de *Diccionario de competencias*, ya que ayuda de manera específica a la creación de este apartado, debido a que contiene un listado de competencias laborales verdaderamente amplio, el cual fue creado por la autora con sus respectivas descripciones y solo es necesario adaptarse a las necesidades de cada empresa y a los tipos de puestos para los que se necesitan los perfiles.

9.- Autorizaciones:

Todo el perfil descrito debe estar revisado por las personas más relevantes y que tienen que ver con su creación o su contenido, es claro que no todas las empresas son iguales y por lo tanto en algunas existen más puestos que en otras y por lo tanto este perfil no tiene que ser autorizado por tantas personas. Lo más importante es saber que existen 4 personas por las cuales debe ser autorizada, revisada y firmada para que quede concluido el trabajo, estas cuatro personas son:

- 1) El creador del perfil: en este trabajo se hace énfasis que el encargado de recursos humanos debe hacerlo, en todo caso se puede asignar a un personal de la misma área para que lo elabore, pero la autorización debe ser dada por el trabajador con mayor jerarquía en el área.
- 2) El encargado del área que necesita al nuevo empleado: este debe estar conforme con todo el contenido y debe revisarlo a detalle ya que ese puesto es de su misma área y si no es revisado de la manera correcta, se tendrá problemas

para conseguir a la persona indicada o en el correcto desempeño de sus trabajadores.

3) El patrón: en este caso el patrón puede verse como la figura de mayor autoridad en la empresa, puede ser desde el director, gerente general, o incluso el dueño, esta persona debe ser la más interesada en conocer el contenido ya que la compañía depende de su desempeño y atención, y en todo caso puede y debe cuestionar el contenido de los perfiles si este no le parece, y los demás tratar de justificar el trabajo o en su caso cambiar ideas incorrectas si es necesario.

4) El empleado: En este caso se tienen dos opciones, ya que todas las empresas son diferentes, en algunas se opta por guardar en las documentaciones de cada empleado de nivel administrativo su perfil de puesto, de esta manera puede el trabajador firmarlo como enterado, y en otras compañías simplemente se guardan los perfiles de manera general, quedando siempre al respaldo de Recursos humanos.

Para todos estos puntos que se describieron en los perfiles de puesto, se puede necesitar siempre de la ayuda del mismo personal ya sea el supervisor, los mismos empleados, el patrón, etc. Esto dependerá según sea el método de recopilación de información a utilizar, y se reafirma como se mencionó en el capítulo anterior que existen excepciones en las que el personal de recursos humanos debe tomar un mayor rol en la creación alguno de los apartados, y proponer el contenido de este, como lo puede ser en las competencias y demás apartados que no tienen que ver con el punto del análisis de puesto.

También es importante destacar que el contenido que se obtenga cuando se investigue cada parte aquí mencionada, puede variar en distintas empresas, aunque tengan los mismos nombres en su puestos, esto es debido al giro empresarial de cada compañía, como ya se mencionó al principio, de esta manera todo lo plasmado en los perfiles deberá enfocarse siempre y en gran medida a lo que la institución se dedique.

2.8 MÉTODOS PARA REALIZAR EL PERFIL DE PUESTO.

Diversos libros describen los métodos principales y más importantes para poder realizar un análisis de puesto, estos métodos, como se mencionó en el primer capítulo, pueden ser utilizados a su vez para realizar las demás características que requieren los perfiles de puesto, debido a que en realidad las características después de un análisis de puesto son más fáciles de conseguir, al no llevar mucho tiempo, ni espacio y lo correcto es conseguirlo con el mismo personal con el que se investigaron las tareas a realizar.

En 1964 Mosh creó una lista que contiene nueve técnicas que ayudan en la actualidad en el diseño de estas herramientas.

Método de cuestionario.

Este método es realizado por el mismo personal que labora en el puesto que se desea investigar, se le pide a las personas de este puesto que con sus propias palabras redacten datos sobre ellos mismos en términos de personalidad, así como también de las labores que realizan en dicho trabajo; la ventaja es reflejada en personas que tienen facilidad de redacción, aunque complicada para los que no cuentan con dicha facilidad. El trabajo de análisis de datos por parte de la persona encargada de los perfiles puede requerir mucho tiempo y ser laborioso.

Método de lista de verificación.

Para este método se necesita de un trabajo previo de investigación por parte del encargado de los perfiles, ya que debe reunir información adecuada sobre las posibles actividades que se realizan en determinada compañía, de esta manera debe redactar estas tareas en formas de enunciados concretos, para que los empleados solo marquen de dicha lista las labores que ellos realizan,. Esta técnica es fácil para los trabajadores, y no lleva mucho tiempo contestarla, ni recopilar la información para analizarla, aunque no se proporciona una información extensa de los puestos y se pueden perder datos importantes.

Método de entrevistas individuales.

En este caso se selecciona a personal representativo, es decir trabajadores los cuales tengan un rango alto y sean los superiores en su área o departamento, estos pueden ser jefes, gerentes, Superintendentes, mandos medios, etc. Una vez seleccionados se hace una entrevista con cada uno de ellos de manera separada, averiguando de esta forma las características que deben ocupar los puestos, los cuales están a su mando. Si se tiene dos o más representativos importantes en una sola área se pueden combinar y analizar ambos resultados, así analizando cada entrevista por separado se obtendrán los datos necesarios para el perfil de puesto. Esta técnica puede requerir mucho tiempo, pero los resultados obtenidos brindan un perfil óptimo.

Método de entrevistas de observación.

Aquí las entrevistas se realizan en el área donde se realiza el trabajo, el entrevistador realiza las preguntas a los empleados que ocupan los puestos que se necesitan analizar, mientras que al mismo tiempo observa como realizan sus labores. Con este método se obtienen también buenos resultados para los perfiles en general, aunque requiere una buena cantidad de tiempo y puede llegar a interferir en el trabajo de los entrevistados.

Método de entrevistas de grupo.

En este caso se estructuran las entrevistas de manera similar que en las individuales, solo que aquí, se reúne a varios trabajadores en una sala adaptada correctamente para hacer las preguntas de manera simultánea. De esta manera los entrevistados responden analizando las preguntas hechas de acuerdo a su puesto; Este método trae un gran beneficio con respecto al ahorro de tiempo para el entrevistador.

Método de conferencia técnica.

Para realizar esta investigación se utiliza al personal representativo de las áreas, al igual que en las entrevistas individuales, con la diferencia de que todos se

reúnen al mismo tiempo tratando de especificar los puestos que están a su mando paso por paso para el encargado de realizar los perfiles. Esta técnica puede tener la desventaja de que aunque sean personal experto en sus respectivas áreas, no realizan el trabajo del personal a su mando, por lo que se pueden omitir algunas características que pudieran ser relevantes.

Método del diario.

En este método se les pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades diariamente en una especie de cuadernillo, también aquí pueden incluir las herramientas que utilizaron y demás información que el empleado crea de ayuda para entender sus labores. Este método otorga mucha información para la creación de los perfiles, debido a que se incluyen varios datos de distintos días de trabajo, aunque cuenta con la desventaja de exigir mucho tiempo al empleado para registrar datos diariamente.

Método de participación en el trabajo.

Para este procedimiento se requiere que el investigador se vuelva empleado en la empresa, es decir, que el mismo realice el trabajo o la actividad del puesto a investigar. Esta técnica es muy buena en puestos sencillos, ya que de esta manera el creador del perfil conoce a fondo las actividades que se realizan, y todas las características que se necesitan para que estas se ejecuten correctamente, aunque es importante señalar que la desventaja de este método se presenta en los puestos más especializados, debido a que se requiere de una capacitación previa, y puede llevar una pérdida de tiempo considerable y un costo elevado.

Método de incidentes críticos.

En esta técnica el supervisor del área realiza una serie de anotaciones basadas en la observación directa o en la memoria sobre hechos conductuales del trabajador excepcionalmente positivas o negativas, es decir solo se registran los actos realizados en el puesto de trabajo más destacados ya sean buenos o malos. Esta

técnica requiere de ciertas fases para ser completada y es principalmente utilizada como técnica de evaluación del desempeño; Aunque puede arrojar características importantes, no representa un cuadro completo para el perfil de puesto.

Cualquiera de estos métodos mencionados por Mosh, que sea utilizado para crear un perfil de puesto o un análisis de puesto individual, requiere de un estudio de los datos ya sea en el mismo momento que se esté realizando el método o posteriormente. Dicho estudio de resultados tiene como finalidad buscar en los datos obtenidos, las demás características que no son tan obvias y que el puesto necesita, ya sean psicológicas, físicas o de conocimientos, como se mencionó anteriormente, y poder así concretarlas para que el trabajo sea finalizado.

2.9 PERSONAS INVOLUCRADAS EN LOS PERFILES DE PUESTO.

Pueden existir diversas personas involucradas en la realización de los perfiles de puesto, esto dependerá como se vio en el subtema anterior, del método que se vaya a utilizar, entre las personas más importantes que se pudieron distinguir en estos métodos son cuatro individuos.

El primero de ellos, es la persona encargada de realizar toda la investigación que conllevan los perfiles de puesto, desde investigar las características, realizar el análisis de puesto y hasta la creación del formato en la que se verá reflejado el contenido que se obtuvo, esta persona debe ser asignada por el encargado de recursos humanos, es decir la persona de mayor jerarquía en ese departamento, ya sea un gerente o un jefe, este puede elegir a la persona más apta de su personal para realizar dicho trabajo, o incluso sabemos que existen empresas más pequeñas que solo cuentan con el encargado del área, en este caso esa persona debe hacerse responsable de realizarlo.

El segundo individuo necesario para investigar el contenido de los perfiles puede ser el mismo empleado, que está en el puesto que se requiere analizar, este empleado puede ser desde un auxiliar administrativo, hasta el mismo director

general y debe tener ya cierta experiencia en su trabajo, saber las responsabilidades que tiene, así como también todas las actividades que realiza, y la forma idónea de hacerlas, para que de esta manera otorgue datos específicos que ayuden a entender su puesto, de otro forma un individuo novato e inexperto aun presentara ciertas confusiones y el contenido podría verse afectado.

La tercer persona es el encargado del área que necesita al nuevo empleado, este encargado como ya se menciono debe ser la persona que mande en su área de trabajo y el que tenga a su mando a cierto número de personal, es muy fácil saber porque esta persona es la ideal para que apoye a recursos humanos a realizar la investigación, y es que no existe persona que conozca más las necesidades, físicas y de conocimiento que la persona que guía y es el líder de un equipo en determinada área. En el presente caso, este encargado también puede elegir a otra persona que ayude al departamento de recursos humanos con la investigación, esta persona puede ser uno de sus mejores trabajadores o el que sea de su máxima confianza, pero es claro que lo ideal es realizarlo con el encargado.

La cuarta persona es la que dará la conclusión final y el visto bueno al trabajo realizado, este debe ser la máxima autoridad de la empresa, ya sea el director, el gerente general o inclusive el dueño, en todo caso es necesario que sea la persona la cual dirige la empresa y el encargado de todas las áreas. Es aquí donde esta persona observara y analizara el perfil, así como también debe hacer preguntas con respecto al contenido y si es necesario que algo cambie, debe hacerse o en su caso tratar de justificar por qué se realizó así por parte del personal que lo efectuó.

Las únicas dos personas que pueden variar en la participación de la investigación son el encargado y el empleado, pero esto dependerá como ya se dijo del método a elegir, la máxima autoridad de la empresa y el encargado de los perfiles por parte de recursos humanos siempre deben tener participación en todo el proceso.

Cabe mencionar que el personal por el cual están conformados algunas empresas es poco o en ocasiones se tiene la necesidad de crearse nuevas áreas o departamentos, en este caso recursos humanos tiene la responsabilidad de hacer la investigación de acuerdo a su experiencia en la organización y a los conocimientos tanto académicos, como los que posee de la empresa en general, en otro caso también la ayuda puede venir del encargado de todas las áreas o la máxima autoridad en la empresa, así se evitaran confusiones o dudas y se podrá realizar el trabajo sin ningún problema.

De la misma forma, pueden existir ocasiones en los que las personas que están aportando la información, ya sea un encargado o el mismo empleado, no están familiarizados con algunas características que necesitan los perfiles, en esta situación, el personal de recursos humanos también tendrá la obligación de explicar de qué se trata dicha parte, y si el caso lo amerita ellos mismos deben encargarse de hacer esos restantes, en base a la experiencia y conocimientos ya comentados que deben tener.

2.10 ¿LOS PERFILES DE PUESTO SON SOLO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO?

En el mundo empresarial existen pequeñas, medianas y grandes empresas, estas pertenecen a diversos giros comerciales, las cuales cuentan con diversas necesidades con lo que respecta a su personal. Existen algunas compañías que recurren a personal sindicalizado, el cual proporciona trabajadores obreros, ya que dichos empleados son los que más necesitan para sus obras o proyectos, aunque también existen otras empresas que requieren mayormente a personal profesional, el cual cuente con una carrera que este capacitada para desempeñar un trabajo determinado.

En cualquiera de las dos opciones, ya sean compañías pequeñas o grandes, es necesario mantener un buen control en el área de recursos humanos en lo que respecta al personal que ya se tiene y a los nuevos aspirantes que ingresaran,

como ya se dijo, los perfiles de puesto otorgan esta facilidad para administrar y organizar bien dicha área.

Aunque cabe destacar que no para todos los puestos es forzoso realizar con énfasis y la misma técnica de investigación los perfiles de puesto, ya que dicha técnica cuenta con áreas o partes las cuales salen sobrando para un personal obrero, pero esto no quiere decir que no exista un perfil para contratarlos. Por ejemplo en algunas empresas existen albañiles, carpinteros, choferes, etc. Todos estos pueden o no contar con un perfil materializado en un documento aunque sea más chico y menos estructurado tal vez, ya que se vuelven más claras las opciones y requerimientos para contratar a dicho personal, pero no existirán tantas rigurosidades, ni tampoco conocimientos extras que puedan impedir una buena labor de parte de ellos. En estos casos, al observar su curriculum o su solicitud de empleo nos damos cuenta de la experiencia con la cuentan y si existen algunas dudas se pueden recurrir a las referencias que el nuevo aspirante nos brinde. La idea de un perfil de tipo obrero puede existir en la mente y la experiencia del reclutador, conociendo claro está, las necesidades del puesto, o también se pueden tener perfiles como ya se dijo menos estructurados con solamente los elementos o conocimientos que debe tener en forma de lista para ocupar el puesto.

Los puestos administrativos al ser mandos medios, jefes, gerentes y personal que dirige a un cierto número de trabajadores requiere mayor rigurosidad, y por lo general personal con conocimientos aprendidos en instituciones especializadas, por lo cual, deben contar con perfil de puesto específico y estandarizado que permita tener un claro control de sus actividades y por lo tanto mayores requerimientos para cumplir el trabajo, ya que al existir fallas en este tipo de puestos, puede afectar directa o indirectamente en gran medida a diversas áreas de la empresa, provocando pérdidas de distintos tipos.

No se busca en esta parte del texto comparar o desvalorizar a los puestos administrativos u obreros, solo se pretende plasmar los niveles de importancia en los resultados de los actos que cada uno de ellos ejecuta, así como también la

razón primordial por la cual sus perfiles de puesto son diferentes en estructura, y en el cuidado de su realización.

CAPITULO III. METODOLOGIA.

Para conseguir el resultado esperado en la presente tesis, se utilizó el método cualitativo, logrando de esta forma crear los perfiles de cada puesto administrativo de la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, con el fin de que la organización en su proceso de reclutamiento y selección de personal fuera óptimo.

Se debe entender que el método cualitativo en general, guía al investigador a comprender situaciones únicas o fenómenos particulares, en el caso de este trabajo se busca conocer la forma en que los perfiles ayudan a crear una mejor organización para reclutar y seleccionar empleados, de igual manera dicho método nos brinda la oportunidad de entender la forma en la que viven estas situaciones, ya sean grupos sociales o seres individuales, buscando el significado y la lógica en ello. Para la práctica de este método se necesitó de un observador, el cual utilizo prácticas interpretativas con la ayuda de la técnica de entrevistas individuales y el formato de perfiles de puesto estructurado previamente.

Dichas entrevistas se hicieron con todo el personal representativo de las áreas, es decir los supervisores, gerentes, jefes, mandos medios, etc. Los cuales brindaron la información necesaria del personal que está bajo su mando.

Es necesario aclarar que no existen métodos específicos para realizar perfiles de puesto, aunque lo más conveniente es utilizar los mismos métodos que sirven para desarrollar los análisis de puesto, ya que representan uno de los complementos más extensos e importantes de dichos perfiles; Toda la investigación de campo realizada fue completamente elaborada en las oficinas centrales de la empresa, las cuales se encuentran ubicadas en la ciudad de Minatitlán, Ver. Y con el apoyo brindado por parte de Dirección general, Subdirección general y Recursos humanos las entrevistas pudieron llevarse a cabo.

Al realizar las entrevistas individuales se utilizó el formato que se diseñó de los perfiles de puesto como una guía para los cuestionamientos que se hicieron, de esta manera se consiguió paso a paso y parte por parte llenar todos los bloques de dicho formato, logrando de esta forma que perfiles de cada puesto administrativo se pudieran concluir.

A continuación se presenta el perfil de puesto estructurado especialmente para la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V.



PERFIL DE PUESTO

I.- Nombre del puesto:

II.- Estructura y ubicación del puesto:

Dirección:	
Reporta a:	
Puestos a su cargo:	

III.- Propósito general:

--

IV.- Actividades a realizar:

Actividad:	Finalidad:	Frecuencia:

V.- Requerimientos del puesto:

Datos generales:	Edad: Estado civil: Sexo:
Escolaridad:	

Experiencia:	A. Interno. A. Externo.
Conocimientos técnicos:	

VI.- Condiciones de trabajo:

--

VII.- Herramientas de trabajo:

--

VIII.- Competencias requeridas:

Primarias:

1)	
2)	
3)	
4)	

Secundarias:

5)	
6)	
7)	
8)	

IX.- Autorizaciones:

_____ Titular del puesto

_____ Jefe inmediato

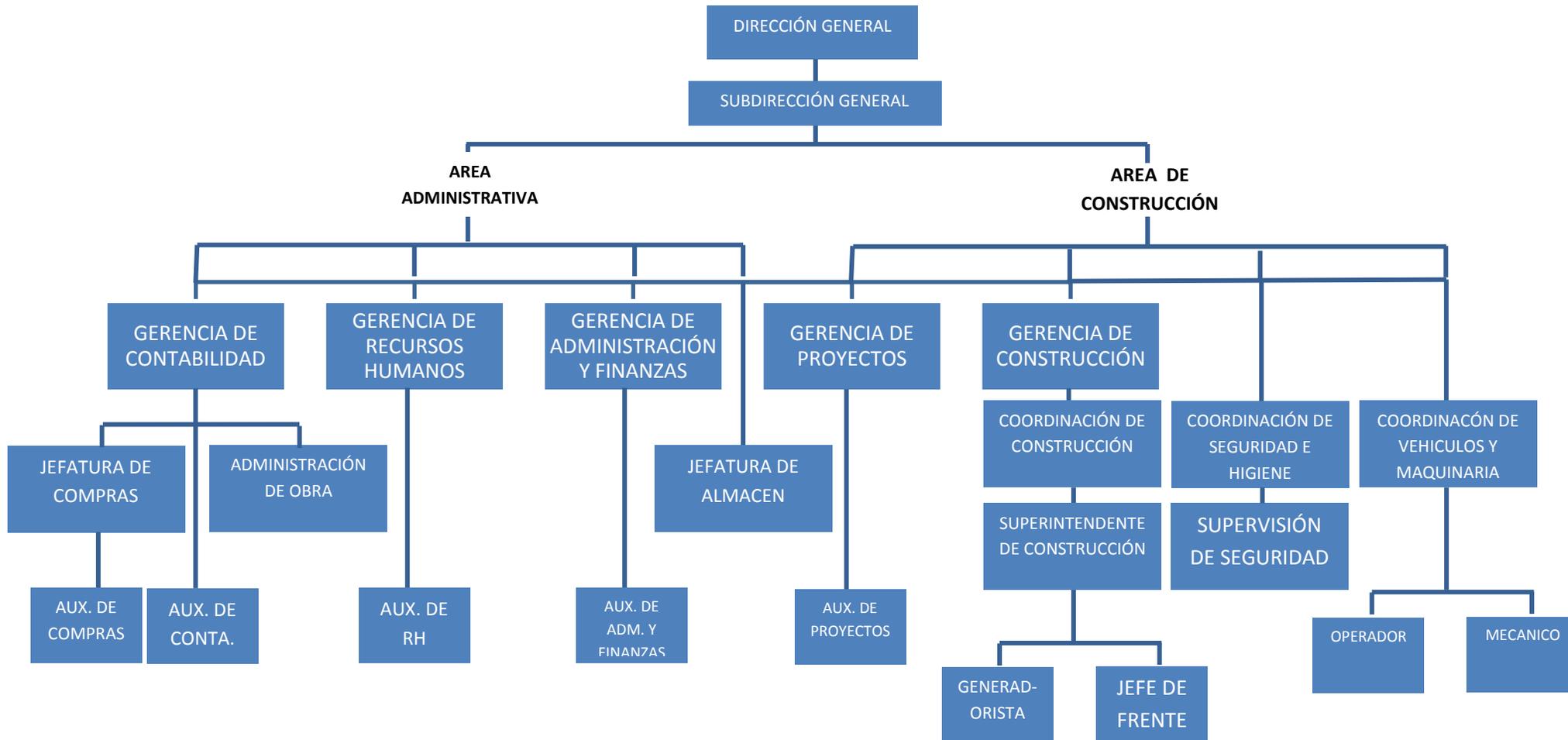
_____ Recursos humanos

_____ Dirección General

El espacio en donde se realizaron las entrevistas fue la sala de juntas de la misma empresa, la cual aportó las comodidades para mantener conversaciones de manera clara y mantener un análisis enfocado de cada respuesta. Cada una de las entrevistas tuvieron duraciones diferentes, ya que en ciertas ocasiones algunos representativos solo aportaban información para un solo perfil, y en otras al tener más puestos a su cargo, aportaban información para dos o más puestos. En general, cada perfil de puesto ya completado con la información correcta llevo una duración aproximada de 20 a 30 min máximo.

Considerándolo necesario para una comprensión más precisa del método utilizado para realizar la investigación, se presenta por medio de un organigrama, la manera en que cada uno de los empleados de nivel administrativo, aportó la información requerida de cada perfil de puesto directamente relacionado con ellos, es importante señalar que se construyeron 24 perfiles, ya que de acuerdo a la información proporcionada por parte del área de Recursos Humanos, este es el número de los puestos administrativos que existen en la empresa.

Organigrama



El organigrama aquí presentado, se lee observando las líneas que se desprenden de cada cuadro, los cuales tienen como contenido los nombres de los puestos administrativos de la empresa constructora GI PALDSA S.A de C.V, de esta manera cada línea que une a un cuadro con otro, considerando el esquema de forma descendente, aparte de ayudarnos a conocer la estructura laboral de la empresa, nos da la indicación de quien fue el responsable de aportar la información plasmada en los perfiles de puesto. Ejemplo: el director general aportó la información para el perfil de subdirección general, de esta manera subdirección general hizo lo mismo con las gerencias, algunas coordinaciones y la jefatura de almacén.

Analizando lo dicho anteriormente, podemos señalar que el método utilizado es muy conveniente para las empresas que cuentan en la mayoría de sus áreas con sus supervisores en el mismo lugar o cerca de los puestos que dependen de ellos. Al utilizar como herramienta para este método el formato creado del perfil de puesto, se obtuvo la información requerida, evitando la utilización de una entrevista estructurada previamente, lo cual brinda la ventaja de ahorrar tiempo para su realización, así como también de guardar los datos de una manera directa evitando confusiones y distorsión de datos.

CAPITULO IV. RESULTADOS.

Conociendo ya la forma en la que se realizaron los 24 perfiles de puesto, correspondientes al personal administrativo, identificado en el organigrama presentado anteriormente, de la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, y las personas que se vieron involucradas en su realización, que en general fueron los supervisores de cada área, por medio de entrevistas individuales, podemos decir que se obtuvieron resultados verdaderamente positivos para el área de recursos humanos. Es importante destacar que la información obtenida y plasmada en el contenido de cada uno de los perfiles, corresponde a una visión de una empresa que se dedica a la construcción, es por eso que los puestos a los que se le realizó su perfil, contienen en ellos muchos aspectos enfocados a ese giro empresarial.

En general, se consiguió como resultado el objetivo general de toda esta investigación, el cual era crear dichos perfiles para mejorar la organización al momento de reclutar y seleccionar el personal para los puestos administrativos, Dicho resultado puede observarse ahora que el área de Recursos Humanos tiene los perfiles de estos 24 puestos administrativos de la empresa, los cuales era crucial que adquiriera, ya que dicha área tiene relación con todo el personal y es necesario que conozca la importancia exacta que tienen estos puestos para la organización, inclusive se consiguió que los trabajadores representativos de cada área conocieran aspectos de diversos puestos que no habían sido considerados y que eran importantes para desempeñar mejor el trabajo que se requiere, dando lugar a nuevas y mejores propuestas que se plasmaron en los perfiles, buscando con ello mayor calidad del trabajo individual y colectivo del personal, logrando sobre todo que cada nuevo aspirante a uno de estos puestos cumpla en lo mayor posible con los requisitos del perfil. De esta manera, hoy en día el personal de Recursos humanos se apoya en gran medida para sus procesos de reclutamiento y selección de personal en dicha herramienta.

Entre los aspectos que no habían sido considerados o a los que no se le daba mucha importancia están:

- La estructura y ubicación ordenada de cada puesto.
- Los propósitos generales.
- Algunas actividades a realizar, que analizando algunos puestos pudieron observarse que eran necesarias que se ejecutaran, para tener mayor calidad en el trabajo.
- Las escolaridades.
- Experiencias requeridas.
- Competencias laborales.

Al haber conseguido con esta herramienta el objetivo principal de organizar de estos dos procesos pertenecientes a la administración de Recursos humanos, podemos argumentar de forma más específica y con bases sólidas, 4 situaciones primordiales que fueron beneficiadas y que continuación se presentan:

- Ahorro de tiempo al momento del reclutamiento de personal. Esto se da gracias al conocimiento de las características que necesita el empleado, basándose en los puntos de los perfiles de puesto, con esto cada una de las fuentes por las que se busca un nuevo empleado, ya sean medios electrónicos, periódicos, radio, carteles, etc. Presentan las cualidades que se necesitan para desempeñar el puesto de manera más objetiva y específica, logrando evitar confusiones tanto para los aspirantes como para el reclutador.
- Basar las herramientas de selección, en los puntos que la estructura del perfil de puesto tiene. En el caso de esta empresa en particular, se utiliza una guía de entrevista, la cual cada una de sus preguntas está basada en las partes que el perfil de puesto presenta, logrando así mejores

cuestionamientos para la realización de un análisis posterior de los datos obtenidos.

- Acortar el proceso de selección al basar los resultados obtenidos de la entrevista con lo que el contenido que el perfil requiere. Esto se alcanza ya que al realizar preguntas más concretas de acuerdo a lo que se necesita, se pueden obtener una información que permita mayor velocidad al momento de analizar las respuestas de los aspirantes comparándolas con lo que el perfil del puesto pide.
- Con estos perfiles, el área de Recursos humanos puede evaluar el desempeño de las personas que ya son empleados, para de esta manera decidir si se necesitan ascensos o despidos. Abriendo la posibilidad tanto para aspirantes internos o externos de ocupar un lugar en la empresa, e igualmente basarse en el contenido de los perfiles para elegirlos.

Estos beneficios son cruciales para la empresa, dado que se generan diversas ganancias en muchos aspectos, tanto en ahorro de tiempos para todos los procesos que se realizan, al conseguir personal que conozca bien lo que se necesita para desempeñar el puesto, así como también mayor calidad y efectividad en los trabajos y por ende, nuevos y mejores proyectos que traerán más beneficios monetarios.

4.1 APORTACIONES A LA PSICOLOGIA.

El trabajo de investigación aquí expuesto, representa una aportación muy importante para la psicología laboral, dicha aportación es la concientización y valorización de las distintas áreas que se pueden encontrar en una empresa, así como también de los lectores de esta tesis, con respecto a las actividades de diseñar los perfiles de puesto, y también el reclutar y seleccionar personal de calidad por parte de un profesional en la materia, como lo debe ser el psicólogo laboral, ya que este cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente estas tareas, debido a los conocimientos conseguidos a lo largo de una carrera. Como se mencionaba, tanto el diseñar los perfiles de puesto, como el reclutar y seleccionar personal representan grandes beneficios para la empresa como para los trabajadores.

Los beneficios para los trabajadores son vistos al momento de escoger a los empleados con la capacidad necesaria para la ejecución de un trabajo en un puesto determinado, brindándole de esta manera una mayor comodidad al conocer las formas de ejecuciones más óptimas de sus actividades y por ende consiguiendo un buen desempeño. Así también, los beneficios para la empresa se observan al reducir el tiempo a la hora de elegir al aspirante más indicado en el proceso de reclutamiento y selección de personal con la ayuda de los perfiles, generando con esto mejores ganancias y más proyectos debido a la calidad del desempeño de los trabajadores correctamente seleccionados.

Aunque para lograr esto, es necesario mencionar, que las demás áreas de las empresas deben estar dispuestas a cooperar con este psicólogo y con los encargados de recursos humanos en general con la mayor disponibilidad posible, dado que esta área siempre buscara el beneficio y la justicia para todo el personal, y de igual forma la psicología laboral seguirá teniendo una importancia grande para las empresas.

La aportación dicha anteriormente sobre valorizar y concientizar al personal, sobre la labor que realiza el psicólogo laboral tanto para hacer los perfiles como para

reclutar y seleccionar óptimamente, se pudo constatar de forma clara en la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, debido a que tanto el director y subdirector general, al igual que los gerentes y algunos supervisores al momento de colaborar con las entrevistas que se necesitaban para el contenido de los perfiles, comentaban cuanto hacía falta para esta empresa dicha herramienta ya que los empleados cometían muchos errores en sus trabajos por no conocer bien sus actividades, y también pudieron argumentar la falta de un psicólogo organizacional en el área de recursos humanos de la empresa, esto con el fin de que dichos perfiles siguieran una actualización con el tiempo y para que también se utilizaran óptimamente en el reclutamiento y selección de personal, dado que plantearon la problemática de la falta de organización y especialización en dicha área para llevar esto a cabo, así, debido a este trabajo de tesis se piensa por parte de los líderes de la empresa, que se dio un paso crucial para comenzar una mejor administración en Recursos humanos.

Para entender de mejor manera dichas aportaciones, primero debemos remontarnos a las ideas de Elton Mayo, quien fuera uno de los máximos aportadores para esta rama de la psicología, debido a que uno de los intereses primordiales de este psicólogo industrial especializado, fue el hecho de explicar los cambios de la productividad de los individuos en las empresas, al tratar de conseguir esto con diversos estudios, él y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que una buena parte del aumento en la productividad de los empleados se debía a factores sociales, como las buenas interrelaciones en los grupos de trabajo que podían afectar la moral de los trabajadores, así como también a la eficacia de la administración, entendiendo esta última como una administración preocupada por entender el comportamiento humano y grupal, y favorecerla con asesorías, comunicación y sobre todo una correcta dirección.

De esta manera, se demostró que los proyectos en las empresas, no podían ser cumplidos de manera óptima si los supervisores no escuchaban a los trabajadores, ni los tomaban en cuenta, dado que la cooperación por parte de ellos

con respecto a las actividades que tenían que realizar en sus puestos, se volvían deficientes o nulas.

Descubriendo que la falta de comunicación sobre las necesidades que tenían los trabajadores al realizar su trabajo, y sobre todo la preocupación por una correcta dirección del personal, la psicología laboral se convirtió en un objeto de estudio cada vez más importante con el paso del tiempo, y de esta forma el área de recursos humanos fue haciéndose más significativa para las organizaciones, al mismo tiempo en que fueron creándose y perfeccionándose sus procesos.

Debido a estas situaciones, el interés por los trabajadores se fue haciendo cada vez más evidente, y de igual manera las labores realizadas por ellos tomaron una gran relevancia, dada esta situación otros campos comenzaron un trabajo conjunto con el área de recursos humanos, consiguiéndose así que las tareas propias del puesto de cada empleado fueran estudiadas a fondo, logrando una organización óptima en todos los sentidos, al ya conocer en concreto que responsabilidades le correspondía a cada empleado y delegándose correctamente las actividades. Dicha organización ayudo en gran medida tanto a recursos humanos como a otras áreas que tenían personal a su mando y de esta forma las decisiones tomadas con respecto al personal se volvieron más objetivas y justas.

Así los perfiles de puesto surgieron y se han convertido en herramientas claves para organizar diversos procesos en el área ya mencionada, sobre todo en el reclutamiento y selección de personal, tratando de minimizar lo más posible los errores en dicha actividad, al otorgar los conocimientos de las tareas y características que debe tener la persona idónea a un puesto determinado.

4.2 CONCLUSION.

A manera de concluir el trabajo, podemos decir que esta investigación ayuda en muchos aspectos a los lectores a comprender el mundo de la administración de Recursos Humanos, ya que se presentan diversas ideas refiriéndose a ello. Actualmente existen diversos textos dedicados a dicho mundo, esto es debido a que en los últimos años ha existido una mayor preocupación por esta área, dada la importancia que se ha tomado sobre la potenciación de las cualidades de los trabajadores, y que esta área es la que principalmente se encarga de gestionar ese objetivo

En esta tesis particularmente se enfatizó la herramienta tan multifacética que representan los perfiles de puesto para una empresa, y especialmente para el área que acabamos de mencionar. Para conseguir eso se necesitó que en el marco teórico presentado se destacaran todas y cada una de las particularidades que tienen dichos perfiles, esperando de esta manera ayudar a una comprensión precisa de sus partes, forma de realización y métodos para investigar su contenido. Es necesario destacar que esta herramienta evoluciono a través de la historia, debido a las necesidades que han surgido con el tiempo en las organizaciones, el claro ejemplo está en los nuevos sistemas por competencias, ya que es algo que muchos jóvenes estudiantes y nuevos empleados han tenido que acostumbrarse en el presente, demostrando más sus habilidades en el trabajo y sus características conductuales, que un título escolar, lo cual no quiere decir que no sea también importante.

Una de las cosas de mayor relevancia que tienen los perfiles, es que no encontraran una vigencia prontamente en los procesos que se manejan en recursos humanos, ya que de la misma manera en que siempre son necesarias las especificaciones para realizar un trabajo, también lo son las especificaciones de las características y aptitudes que debe tener el trabajador que lo realizara.

Con todo este contenido del trabajo y las ideas aportadas, se espera que la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A. de C.V., consiga una mejora

en el rendimiento de los procesos ya manejados por recursos humanos, así como también que estas ideas aporten las bases para poder empezar la gestión de nuevos procesos que aún no se tienen y que pueden ser necesarios, ya que cabe destacar que no solamente el caso particular de reclutar y seleccionar nuevos trabajadores es lo primordial, dado que los demás procesos que se realizan, tales como : capacitaciones, planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, entre otras deben ser para la empresa igualmente importantes.

De esta manera podemos entender que el personal y los procesos inmiscuidos en la mejora de su rendimiento con el fin de obtener el óptimo desempeño, aparte de beneficiar al trabajador en muchos aspectos, tanto profesionales como personales, igualmente otorgara grandes beneficios a la empresa y con esto se alcanzaran las metas propuestas. De igual forma podrán imponerse nuevos retos y seguir creciendo día con día para llegar a ser una empresa fuerte, compitiendo así hombro con hombro con las demás organizaciones pertenecientes a su mismo giro de negocios.

BIBLIOGRAFIA.

- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI, N° de revista: 2, pag.6.
- Aamodt, M.G. (2010). Psicología industrial/organizacional Un enfoque aplicado. México, D.F.: Cengage learning. Pag.4
- Dessler G. (1996). Administración de personal. Estado de México. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Wherter, W.B & Davis K. (1991). Administración de personal y recursos humanos. Estado de México. Editorial: Mc Graw- Hill.
- Sackmann, A. & Suarez, M.A.(2000). Administración de recursos humanos: remuneraciones. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Macchi.
- Arias, L. & Heredia V. (1975). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México. Editorial: Trillas
- Bateman, T. & Snell S.. (1999). Administración una ventaja competitiva. México.
Editorial: Mc GRAW-HILL.
- Morris C. y Maisto A. (2001). Introducción a la psicología. México. Editorial: Pearson
- Alles, M.. (2009). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Granica
- Reza, J.. (2010). Instrumentos básicos para la gestión efectiva de los recursos humanos en las organizaciones .México. Editorial: Panorama.
- Blum, M. & Naylor, J. (1989) Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. México. Editorial: Trillas
- Guillen, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España. Editorial: Mc. Graw- Hill
- Llanos J. (2005). Cómo entrevistar en la selección de personal. México. Editorial: Pax México.

- Aquino J., Arecco, M., Aquino G. & Vola R. (2000). Recursos humanos. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Macchi.
- Martínez B. (2008). El análisis y descripción de puestos, como herramientas indispensables para la optimización de los procesos en las organizaciones. Tesina para obtener el título de licenciada en psicología. Universidad Michoacana De San Nicolás Hidalgo. Morelia Michoacán.
- Preda, S. & Berrocal, F. técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias.(Archivo PDF). Dirección: http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf